

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**UNIDAD DE POST-GRADO**

**Modelo de Gestión Financiera para mejorar la  
ejecución de los Programas Sociales de una entidad  
estatal: Caso INABIF**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Economía con mención en  
Finanzas

**AUTOR**

Bartolucce Eisenhower Huaranga Joaquin

**Lima-Perú**

**2010**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por ser el guía en mi vida y haberme dado el valor y fuerza para alcanzar mis metas propuestas.

A mi familia, por acompañarme con cariño incondicional y dedicación en los años de estudios que le han dado un gran valor a mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi esposa e hija, por el constante apoyo que me brindaron.

A mi Alma Mater, por trasmitirme conocimientos y enseñarme todos mis conocimientos aprendidos.

A mi asesor, Eulogio Hurtado Dianderas por haberme transmitido sus conocimientos y por el apoyo incondicional en la elaboración del presente estudio.

## **RESUMEN**

El presente trabajo, es una investigación de campo, del nivel descriptivo, documental, no experimental, que tiene como objeto de estudio el diseño de un modelo de Gestión Financiera, orientado a mejorar la actual situación económico – financiera de los programas sociales del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar INABIF; su deficiente política de administración financiera, ha provocado que esta institución estatal del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social MIMDES, muestre una desfavorable situación en sus niveles de liquidez, solvencia y autonomía, lo que unido a sus índices e indicadores de resultados, denota una baja cobertura y calidad de los servicios sociales que otorga a los niños y adolescentes en estado de abandono y personas en situación de riesgo social.

Se parte de un adecuado y objetivo diagnóstico financiero y técnico, realizado a los cuatro (04) programas sociales: Protección Integral, Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado, Investigación tutelar y Desarrollo de la Población en Riesgo del período 2004 al 2008.

El modelo de gestión financiera propuesto, constituye un aporte importante en la gestión institucional, principalmente al modificarse la estructura de financiamiento, por incremento y administración de los recursos financieros de la Cooperación Internacional y del Tesoro Público, bajo el enfoque de Presupuesto por Resultados; y al impacto en más de 30,550 beneficiarios directos promedio de atención mensual, al ampliarse la cobertura de atención y la mejora de la calidad de los servicios sociales a través de las 176 unidades prestadora de servicios ubicadas y en funcionamiento en 19 departamentos del país, sin incluir a las Sociedades de Beneficencia Pública que son autónomas en la administración de sus recursos.

## **ABSTRACT**

The present work is a field study with descriptive level, documentary, no experimental that has like object of study the design of a model of Financial Management, aimed at improving the current economic situation – financial of the social programs of the Integral Program National for the Familiar Welfare INABIF. His deficient politics of financial administration has caused that this state institution of the Ministry of the Woman and Social Development MIMDES, shows an unfavorable situation in his levels of liquidity, solvency and autonomy, that joined to his indexes and indicators of results, denotes a low coverage and quality of the social services that awards to the boys and teenagers in state of abandonment and people in situation of social risk.

Starts with a proper and objective financial and technical diagnostic, realized to the four (04) social programs: Integral Protection, Integral Development of the Family and Promotion of the Volunteering, Protection Investigation and Development of the Population in Risk of the period 2004 to the 2008.

The model of financial management proposed, constitutes an important contribution in the institutional management; mainly when modifying the financing structure by increase and administrate the financial resources of the International Cooperation and of the Public Treasure under the approach of Budget by Results; and to the impact in more of 30,550 average direct beneficiaries of monthly attention; when comprehensive care coverage and improve the quality of social services through the 176 units providing services situated in 19 departments of the country, without including the Societies of Charity Public that are autonomous in the administration of his resources.

## CONTENIDO

<i>Portadilla y autoría</i>	<i>i</i>
<i>Dedicatoria</i>	<i>ii</i>
<i>Agradecimiento</i>	<i>iii</i>
<i>Resumen</i>	<i>iv</i>
<i>Contenido</i>	<i>v</i>

## ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA	
1.1 Problema .....	4
1.1.1 Definición del problema .....	5
1.1.2 Identificación del problema.....	6
1.1.3 Delimitación del problema.....	6
1.1.4 Formulación del problema.....	7
1.1.5 Caracterización del problema.....	7
1.2 Marco teórico y marco conceptual.....	9
1.2.1 Marco teórico. ....	9
1.2.2 Marco conceptual. ....	40
1.3 Hipótesis.....	56
1.3.1 Hipótesis general .....	56
1.3.2 Hipótesis subsidiarias.....	56
1.3.3 Variable dependiente.....	56
1.3.4 Variables independientes.....	57
1.3.4.1 Planeamiento financiero.....	57
1.3.4.2 Ejecución financiera.....	58
1.3.4.3 Control financiero .....	59
1.3.4.4 Presupuesto por resultados.....	60
1.4 Objetivos .....	61
1.4.1 Objetivo general .....	61

1.4.2	Objetivos específicos.....	61
1.4.3	Justificación de la investigación.....	62
1.4.4	Importancia de la investigación.....	62
1.4.5	Viabilidad de la investigación.....	63
1.4.6	Limitaciones de la investigación.....	63
1.5.	Metodología .....	64
1.5.1	Tipo de investigación .....	64
1.5.2	Nivel de investigación.....	64
1.5.3	Método de la investigación.....	64
1.5.4	Modelo de la investigación.....	65
1.5.5	Diseño de la investigación.....	65
1.5.6	Universo.....	66
1.5.7	Muestra.....	66

## CAPÍTULO II: LOS PROGRAMAS SOCIALES DEL PROGRAMA INTEGRAL NACIONAL PARA EL BIENESTAR FAMILIAR

2.1	Ejecución de los programas sociales del Programa Integral Nacional para el para el Bienestar Familiar INABIF (variable dependiente).....	69
2.1.1	Reseña institucional.....	69
2.1.2	Visión. Misión y valores.....	71
2.1.3	Funciones.....	71
2.1.4	Estructura orgánica.....	73
2.1.5	Programas sociales del INABIF.....	73
2.1.6	Principales actividades por Programa Social del INABIF.....	89
2.2	La gestión financiera actual del INABIF (variables independientes) .....	91

## CAPÍTULO III: MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

3.1	Variables e indicadores de la presente investigación .....	97
3.2	Modelo de la gestión propuesta .....	101
3.2.1	Planeamiento financiero.....	103
3.2.2	Ejecución financiera.....	103

3.2.3	Control financiero. ....	112
3.2.4	Presupuesto por Resultados.....	113

#### CAPÍTULO IV: RESULTADOS OBTENIDOS, CONTRASTACION Y VERIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

4.1	Discusión de los resultados obtenidos, contrastación y verificación de los objetivos planteados. ....	116
4.1.1	Del objetivo específico N° 1.....	116
4.1.2	Del objetivo específico N° 2 .....	117
4.1.3	Del objetivo específico N° 3.....	119
4.1.4	Del objetivo específico N° 4.....	120
4.1.5	Del objetivo principal. ....	121

#### CAPÍTULO V: RESULTADOS OBTENIDOS, CONTRASTACION Y VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADOS

5.1	Análisis por sub variables y resultados obtenidos .....	122
5.2	Discusión de los resultados obtenidos, contrastación y verificación de los objetivos planteados.....	131
5.2.1	Discusión de los resultados hipótesis N° 1.....	132
5.2.2	Discusión de los resultados hipótesis N° 2.....	132
5.2.3	Discusión de los resultados hipótesis N° 3.....	132
5.2.4	Discusión de los resultados hipótesis N° 4.....	133

	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	134
--	-------------------------------------	-----

	BIBLIOGRAFÍA .....	139
--	--------------------	-----



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Funciones del Estado. ....	22
Cuadro N° 2: Índices por fuente de financiamiento 2004 al 2008 .....	57
Cuadro N° 3: Indicadores por fuente de financiamiento año 2004 al 2008 .....	57
Cuadro N° 4: Índices de planeamiento financiero año 204 al 2008 .....	58
Cuadro N° 5: Indicadores de planeamiento financiero año 2004 al 2008.....	58
Cuadro N° 6: Índice de ejecución financiera x programa año2004 al 2008.....	58
Cuadro N° 7: Indicadores de ejecución financiera x programa 2004 al 2008.....	59
Cuadro N° 8: Índice de control financiero del año 2004 al 2008.....	59
Cuadro N° 9: Ratios financieros del INABIF del año 2004 al 2008.....	60
Cuadro N° 10: Reseña institucional .....	69
Cuadro N° 11: Unidad Prestadora de Servicios por Línea de Intervención.....	74
Cuadro N° 12: Población beneficiaria por programa social 2004.....	82
Cuadro N° 13: Población beneficiaria por programa social 2005.....	83
Cuadro N° 14: Población beneficiaria por programa social 2006 .....	84
Cuadro N° 15: Población beneficiaria por programa social 2007 .....	85
Cuadro N° 16: Población beneficiaria por programa social 2008 .....	86
Cuadro N° 17: Demanda insatisfecha del programa DIFPV.....	95
Cuadro N° 18: Demanda insatisfecha del programa PI.....	95
Cuadro N° 19: Demanda insatisfecha del programa IT .....	96
Cuadro N° 20: Requerimiento de presupuesto total por programa social del INABIF período 2010 a l 2014. ....	96
Cuadro N° 21: Comparación del modelo de gestión financiera actual con el modelo propuesto.....	115

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Identificación del problema .....	6
Gráfico N° 2: Árbol de problemas .....	8
Gráfico N° 3: La gestión de movimientos de fondos .....	9
Gráfico N° 4: Esquema funcional del sistema presupuestario .....	16
Gráfico N° 5: Esquema básico de planificación.....	18
Gráfico N° 6: Recaudación se concentra en muy pocos contribuyentes.....	19
Gráfico N° 7: Necesidades de capital y fuentes de financiamiento .....	20
Gráfico N° 8: Orientaciones de la metodología de programación y evaluación de gestión financiera. ....	21
Gráfico N° 9: El crecimiento macro económico .....	22
Gráfico N° 10: Administración financiera del sector público .....	23
Gráfico N° 11: Niveles de gestión y sistema de información en una empresa. ....	32
Gráfico N° 12: La institución, los objetivos financieros.....	33
Gráfico N° 13: Sistemas de evaluación de Desempeño. ....	34
Gráfico N° 14: Metodología de intervención de Protección Integral .....	77
Gráfico N° 15: Servicios de un CEDIF .....	78
Gráfico N° 16: Investigación tutelar de niños y adolescentes.....	80
Gráfico N° 17: Fortalecimiento de las Sociedades de Beneficencia Pública.....	81
Gráfico N° 18: Población atendida del programa PI del 2004 al 2008 .....	86
Gráfico N° 19: Población atendida del programa DIFPV del 2004 al 2008 .....	87
Gráfico N° 20: Casos atendidos en el programa IT del 2004 al 2008.....	87
Gráfico N° 21: Población atendida permanentes de las SBP del 2004 al 2008 .....	88
Gráfico N° 22: Población atendida ocasionales de las SBP del 2004 al 2008.....	88
Gráfico N° 23: Diagrama Ishikawa situación actual gestión financiera INABIF .....	93
Gráfico N° 24: Modelo actual de gestión financiera del INABIF.....	94
Gráfico N° 24-A: Diagrama del problema central y variables.....	100
Gráfico N° 25: Nuevo modelo propuesto de gestión financiera para INABIF .....	102
Gráfico N° 26: Estructura jerárquica de la administración económica. ....	104

## ÍNDICE DE MAPAS, APÉNDICES Y ANEXOS

Apéndice N° 1: Cuadro Resumen de Indicadores del INAIBF.....	143
Apéndice N° 2: Indicadores para el Seguimiento y Evaluación de programas.....	144
Apéndice N° 3: Indicadores de calidad. ....	145
Mapa N° 1: Ubicación geográfica de las UPS del INABIF. ....	146
Anexo N° 1: Incidencia de la pobreza extrema por departamentos. ....	148
Anexo N° 2: Población total censada año 2007 por departamento. ....	149
Anexo N° 3: Población referente y tasa de crecimiento para DIFPV. ....	150
Anexo N° 4: Población referente y tasa de crecimiento para PI. ....	151
Anexo N° 5: Demanda potencial proyectada para los CEDIF.....	152
Anexo N° 6: Demanda potencial proyectada para los CAR. ....	152
Anexo N° 7: Oferta sin proyecto de los servicios proyectados DIFPV. ....	152
Anexo N° 8: Oferta sin proyecto de los servicios proyectados PI. ....	152
Anexo N° 9: Oferta sin proyecto de los servicios proyectados IT.....	153
Anexo N° 10: Demanda efectiva de los servicios programa DIFPV. ....	153
Anexo N° 11: Demanda efectiva de los servicios del programa PI. ....	153
Anexo N° 12: Demanda efectiva de los servicios del programa IT.....	153
Anexo N° 13: Costo promedio estimado de atención sin proyecto CEDIF.....	154
Anexo N° 14: Costo promedio estimado de atención sin proyecto CAR. ....	155
Anexo N° 15: Costo promedio estimado de casos sin proyecto IT.....	156
Anexo N° 16: Costo promedio estimado de atención con proyecto CEDIF.....	157
Anexo N° 17: Costo promedio estimado de atención con proyecto CAR .....	158
Anexo N° 18: Costo promedio estimado de casos con proyecto IT.....	158
Anexo N° 19: Formato de Entrevista. ....	159
Anexo N° 20: Formato de Encuesta. ....	160
Resultados de la investigación. ....	163
Perfiles de Proyectos de Inversión. ....	180

## **INTRODUCCION**

Para conducir de forma acertada una institución estatal se necesita en el dinámico y cambiante mundo de las finanzas, de información financiera oportuna y precisa, o sea, cuantitativa, confiable y accesible para que le sirva a la administración de fortalecimiento en su juicio o decisión sobre un tema determinado.

La ciencia financiera que ha evolucionado velozmente en el tiempo, se define hoy como herramienta estratégica para fijar o corregir todas las políticas del producto, precio y distribución; ofreciendo a los directivos que corresponda, el conocimiento puntual y la identificación de los aspectos claves dentro de la gestión institucional que se obtiene de la información económico – financiera de la empresa, aportando interpretación y análisis, diagnóstico y valoración objetiva de la misma.

El Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar - INABIF, es una Unidad Ejecutora del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social – MIMDES, especializado en la promoción, atención y apoyo a niños, adolescentes, jóvenes, mujeres, adultos mayores y en general a toda persona en situación de riesgo y/o abandono o con problemas psicosociales y/o corporales que menoscaban su desarrollo humano, con la finalidad de alcanzar su bienestar y desarrollo personal, fortaleciendo y desarrollando sus capacidades para convertirlos en personas útiles a la sociedad, comunidad y familia en particular.

Por supuesto, esta entidad no está exenta a los cambios del mundo y del entorno, al contrario, la han afectado considerablemente y por tal motivo presenta desde hace algún tiempo una difícil situación económica – financiera, provocada por una deficiente política de administración financiera que justifica en gran medida los adversos niveles de calidad de los servicios sociales que presenta en la actualidad y que la ubican en una posición difícil financieramente; y se hace necesario el diseño de una propuesta de

gestión financiera que contribuyan al mejoramiento paulatino y definitivo de esta problemática.

En consecuencia, el **problema** se define como la desfavorable situación financiera que presenta el INABIF, debido a su deficiente política de administración financiera que no logra satisfacer sus obligaciones a corto y a largo plazo.

La **hipótesis** de la investigación se enuncia como sigue: El modelo de gestión financiera que comprende planeamiento, ejecución y control y el enfoque de presupuesto por resultados permiten mejorar la realización de los programas sociales del INABIF.

El **objetivo general** es diseñar un modelo de gestión financiera que implica planeamiento, ejecución, control y enfoque de presupuesto por resultados que permita mejorar la realización de los programas sociales del INABIF en el marco de una gestión por resultados y de la descentralización fiscal.

Los **objetivos específicos** son:

- 1) Identificar y ampliar las fuentes de financiamiento para incrementar los recursos financieros con la presentación de proyectos de inversión de los programas sociales del INABIF en el marco de una gestión por resultados y de la descentralización fiscal.
- 2) Determinar las pautas a tenerse en cuenta sobre los requerimientos para la programación presupuestaria, ejecución y evaluación financiera y física de los programas sociales del INABIF en el marco de una gestión por resultados y de la descentralización fiscal.
- 3) Implantar lineamientos para racionalizar los recursos financieros, lograr las metas aplicando la normatividad de Prudencia y Transparencia y Control en la utilización de los flujos de tesorería del INABIF en el marco de una gestión por resultados y de la descentralización fiscal.
- 4) Establecer una relación clara y verificable entre los resultados que se espera obtener y los medios definidos para ello, con la aplicación del Presupuesto por

Resultados en el marco de una gestión por resultados y de la descentralización fiscal.

Con el diseño y la aplicación de esta propuesta de gestión financiera se dota al INABIF de las alternativas necesarias que le permiten lograr un adecuado nivel de riesgo, un incremento de su rendimiento y una eficaz y eficiente gestión económica y financiera en la consecución de su actividad fundamental, o sea una adecuada utilización de sus recursos financieros para el logro de sus metas institucionales.

## **CAPITULO I**

### **MARCO DE REFERENCIA**

---

#### **1.1 PROBLEMA**

La actual Gestión Financiera del INABIF, constituye la problemática, que es el eje del presente estudio, considerando los reportes de los estados financieros y rendición de cuentas anuales, los ingresos ordinarios que percibe para cumplir sus metas, objetivos y misión institucional, las cuales resultan insuficientes para la ejecución de los cuatro (04) programas sociales a beneficio de la población en estado de abandono y/o en situación de riesgo social.

Los tipos de fondos que maneja el INABIF son los siguientes: recursos ordinarios facilitados por el Tesoro Público, Recursos Directamente Recaudados, Cooperación Técnica Internacional, Donaciones y Transferencias; los cuales son administrados en forma centralizada por el Área de Economía de la Unidad Administrativa, es decir mediante el sistema de Caja Única. De estos recursos los primeros ocupan aproximadamente un 98% de los ingresos institucionales.

Los recursos ordinarios, pese a las dificultades y formalidades que exige la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas, son canalizados a la institución; pero en cambio los recursos directamente recaudados, la cooperación internacional, las donaciones y transferencias, no disponen de la infraestructura ni la voluntad institucional para obtenerlos en la cantidad y oportunidad que permita a la gestión financiera del INABIF cumplir con las metas trazadas.

Por otro lado, se ha determinado que los escasos recursos ordinarios, no están adecuadamente racionalizados, y además no son planeados, organizados, dirigidos,

coordinados y controlados con eficiencia, eficacia y economía; lo que repercute en el incumplimiento de metas institucionales.

En este contexto, los recursos asignados por el Estado no cubren las necesidades que afronta el INABIF, lo que se traduce en la baja calidad de los servicios que otorga a través de los programas sociales (Unidad Gerencial de Protección Integral, Unidad Gerencial de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado, Unidad Gerencial de Investigación Tutelar y Unidad Gerencial para el Desarrollo de la Población en Riesgo) a los beneficiarios en estado de abandono y/o en situación de riesgo social.

### **1.1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

La actual administración financiera del INABIF no está cumpliendo con su rol de obtener, administrar y controlar los recursos financieros que se asigna a las Unidades Prestadoras de Servicios de las Unidades Gerenciales que están distribuidas en 19 departamentos del país.

Las limitaciones en el proceso presupuestal vigente en el INABIF en los últimos 5 años son las siguientes:

- Inerciales; es decir que no se han producido incrementos en los mismos, por la coyuntura generada, debido a la falta de estrategias para su ejecución.
- Se concentran en insumos y no en productos<sup>1</sup> ni resultados<sup>2</sup>.
- Siempre están enmarcados en una perspectiva de corto plazo (1 año).
- Uso y con escasa vinculación entre el software INTEGRIX y el del Sistema Integral de Administración Financiera SIAF.
- Desarticulación entre plan y presupuesto.
- Énfasis en control de legalidad del proceso presupuestario, antes que en resultados.

---

<sup>1</sup> Población en situación de abandono y/o riesgo social que lograron un cambio por la prestación de los servicios sociales que brinda el INABIF.

<sup>2</sup> En general, los resultados se entienden como los cambios generados en las condiciones de vida de la población, mientras que los productos son los bienes y servicios provistos por el Estado



### 1.1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En el gráfico N° 1 se muestra el problema central del INABIF con sus causas y efectos, asimismo se identifica y define la causa (problema para el presente estudio); la misma que con mayor precisión se aprecia en el gráfico N° 2.

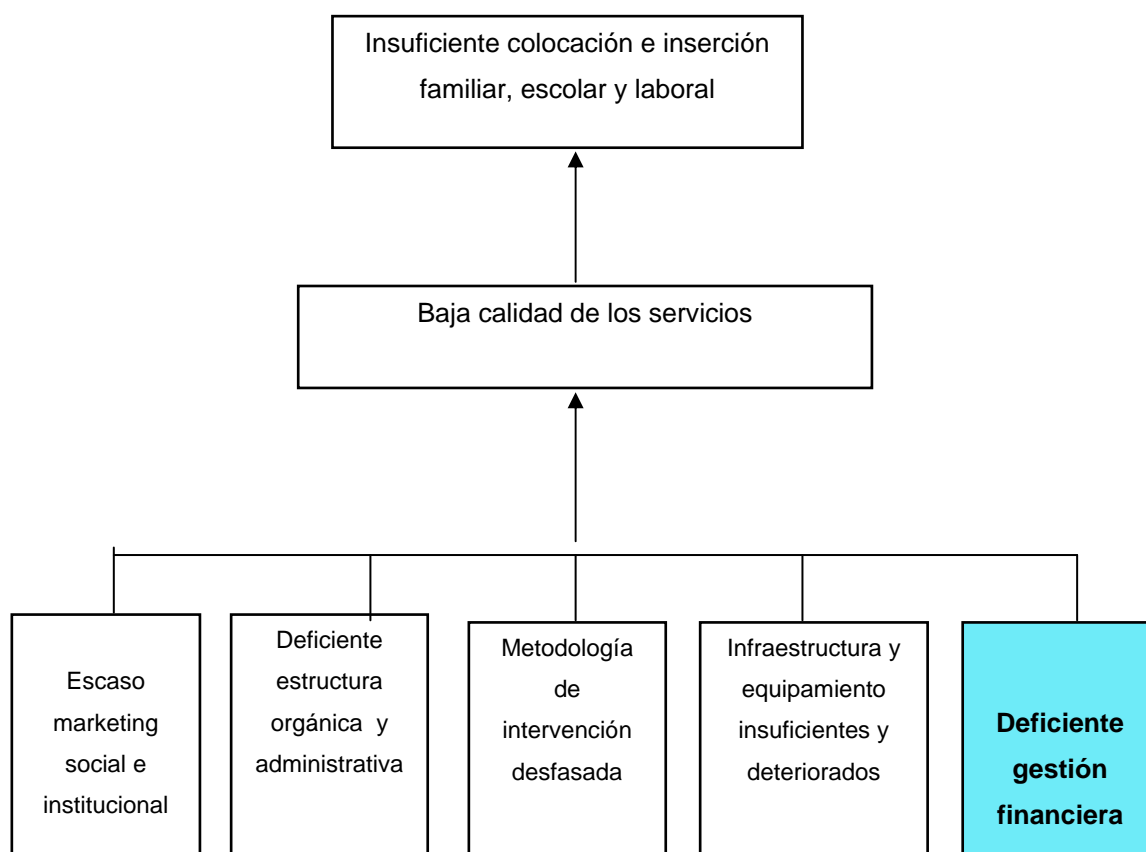
### 1.1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Esta investigación está delimitada de la siguiente manera para que puedan cumplirse los objetivos:

#### ➤ DELIMITACION ESPACIAL

El ámbito en el cual se desarrolla la investigación comprende el área de Economía de la Unidad Administrativa y las áreas de Presupuesto, Planeamiento y Proyectos de la Unidad de Planeamiento y Resultados del INABIF, debido a que la Gestión Financiera de la entidad es única, con Unidades Prestadoras de Servicios distribuida a nivel nacional.

**Gráfico N° 1: IDENTIFICACION DEL PROBLEMA**



➤ **DELIMITACION TEMPORAL**

Esta investigación comprende el pasado, presente y futuro de la Gestión Financiera del INABIF. En forma específica se ha tomado información del año 2004 al 2008; posteriormente se plantea un modelo para un período de tres (03) años.

➤ **DELIMITACION SOCIAL**

Como parte de la investigación se estableció relaciones con funcionarios que desarrollan funciones decisorias, ejecutivas, de apoyo, asesoría y consultoría o expertos independientes.

#### **1.1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Por lo expuesto, anteriormente el problema general se formula de la siguiente manera.

##### **PROBLEMA GENERAL**

¿De qué modo se puede mejorar la gestión financiera que comprende planeamiento, ejecución y control para la realización de los programas sociales del INABIF?

#### **1.1.5 CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Considerando las causas que producen el problema general del tema de investigación, establecemos los siguientes problemas específicos:

##### **PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

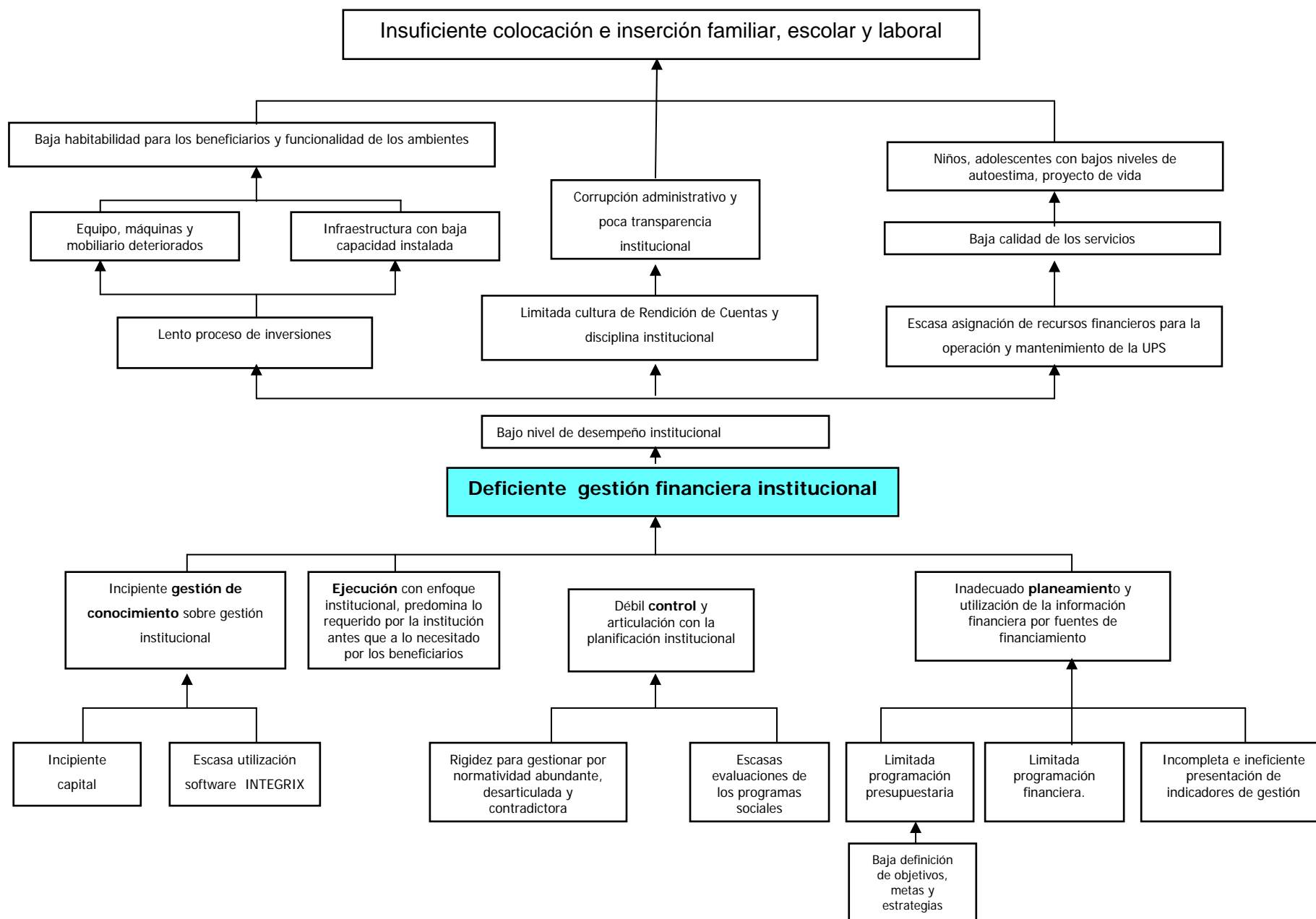
1.1.5.1 ¿Por qué influye el planeamiento financiero incluido el incremento de recursos monetarios en la mejora de la realización de los programas sociales del INABIF?

1.1.5.2 ¿Cómo contribuye la ejecución financiera en la mejora de la realización de los programas sociales del INABIF?

1.1.5.3 ¿De qué modo incide el control financiero en la mejora de la realización de los programas sociales del INABIF?

1.1.5.4 ¿De qué manera influye el presupuesto por resultados en la mejora de la realización de los programas sociales del INABIF?

**GRÁFICO N° 02: ÁRBOL DE PROBLEMAS (CAUSAS Y EFECTOS) DEL MODELO ACTUAL DE GESTIÓN FINANCIERA DEL INABIF**

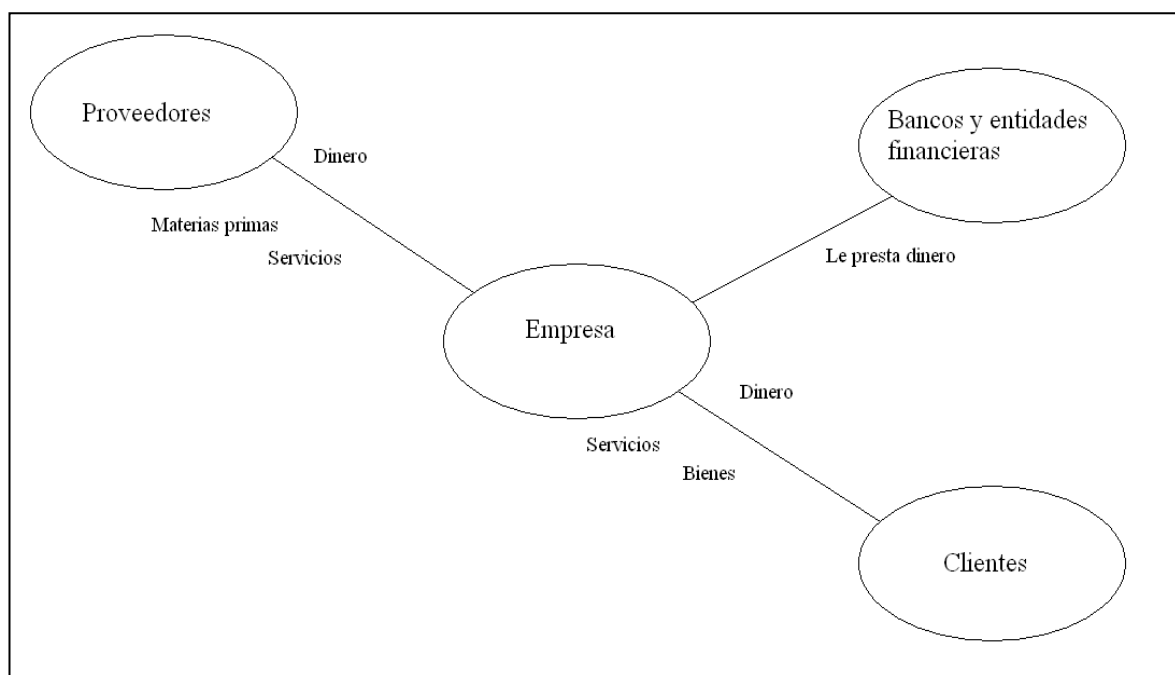


## 1.2 MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL

### 1.2.1 MARCO TEÓRICO

Según Camila Pinar, Stefanía Rivas. 2002, se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias. Entendiéndose como fondos la cantidad de efectivo o su equivalente. Ver gráfico N° 3.

**Gráfico N° 3: La gestión de movimientos de fondos:**



### Funciones

- La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.

- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.
- El análisis financiero: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

El concepto económico está relacionado con los resultados, las ganancias, las pérdidas y los costos.

Lo financiero es todo lo relacionado con el movimiento concreto de fondos, los ingresos (orígenes) o los egresos (aplicaciones).

Según **Lic Reynier Reyes Hernandez [revreyes24@yahoo.es](mailto:revreyes24@yahoo.es)** y el **MSc Damaris Hernández Castillo** en el documento: **Diseño de estrategias financieras para la toma de decisiones en la Empresa Provincial de la industria alimenticia de Cienfuegos – Cuba. 2003**, indica que la toma de decisiones, para conducir adecuadamente una organización empresarial, resulta compleja y representa una gran responsabilidad para las personas que asumen tal compromiso. Estas decisiones, que determinan en gran medida el éxito de una empresa y de su cuerpo de dirección, son el fruto de una gerencia inteligente y preparada.

Como parte de esa preparación, cualquier gerente, no importa en el segmento de dirección que se desempeñe, debe poseer una cultura que le permita apreciar el impacto de sus decisiones desde el punto de vista económico y financiero, si se tiene en cuenta que todo lo que se haga en cualquier área de la empresa, al final genera un impacto financiero.

Encontrar la forma óptima para financiar las actividades de la empresa, definir la combinación de fuentes financieras que reduzcan al mínimo los costos y donde el valor generado sea superior al costo para alcanzarlo, dentro de determinados límites de riesgo, constituye el problema fundamental de la dirección financiera en una empresa.

Las decisiones financieras, como parte del sistema de la empresa, deben contribuir eficazmente a maximizar su competitividad; estando presente, en diferentes momentos, la problemática financiera. Estas decisiones no son un fin en sí mismas, sino una vía para alcanzar y mantener la competitividad de la empresa a todos los niveles y posicionarla como una organización de clase mundial.

De manera muy elemental se apunta que las Finanzas conforman el área económica dedicada al estudio del funcionamiento de los mercados de Capitales, la oferta y el precio de los activos financieros.

**Sánchez Cabrera, Álvaro (2006) Análisis crítico de la estructura organizacional en las Organizaciones Financieras de Cooperativas Colombianas. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización (1980-2000) Tesis doctoral. Colombia. 2002,** manifiesta que la gestión financiera no se puede entender separada de la gestión de la administración y menos de la gestión económica. Ello porque lo financiero es prácticamente el soporte que valida la lógica en lo empresarial. Pensemos que para lograr cumplir con los objetivos sociales les era necesario garantizar la estabilidad financiera. De la misma manera la toma de decisiones concernientes meramente a la gestión financiera de una u otra forma, directa o indirectamente, a corto o a largo plazo, influyó en las situaciones generales de estas organizaciones cooperativas.

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero, y en consecuencia la rentabilidad (financiera) generada por él mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos. La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados. Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo.

**Ross Westerfield Jordan Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S.A. de CV**  
**Fundamentos y Finanzas Corporativas 7ma Edición. Capítulo IV**, sobre Planeación financiera a largo plazo y crecimiento, manifiesta que un plan financiero es una declaración de los que se va a hacer en el futuro. La mayoría de las decisiones tienen tiempos de ejecución largos, lo que significa que su implantación lleva mucho tiempo. En un mundo incierto, esto supone que las decisiones se tomen anticipándose mucho a su realización.

El crecimiento en sí no es una meta apropiada para el administrador financiero. La meta apropiada es incrementar el valor de mercado del capital de los accionistas. Por supuesto, si una empresa tiene éxito y lo logra, entonces por lo común el resultado es el crecimiento. De esta manera, el crecimiento podría ser una consecuencia deseable de una buena toma de decisiones, pero no es un fin en sí. Además, menciona tener en cuenta las dos (2) dimensiones de la planeación financiera.

1. Horizonte de planeación que generalmente es de 2 a 5 años.
2. Nivel de agregación o suma de propuestas de inversión de cada unidad de la empresa.

El proceso de planeación financiera requiere que cada unidad de la empresa proponga para los tres años siguientes tres planes alternativos.

- ❖ El peor de los casos.
- ❖ Un caso normal.
- ❖ El mejor de los casos.

**Referente al Modelo de Planeación Financiera, Ross**, menciona, que se requiere las especificaciones de algunas suposiciones acerca del futuro. Basándose en esas suposiciones, el modelo genera valores predichos para un gran número de otras variables. Además, indica que para la formulación del Modelo de Planeamiento Financiero, debe considerarse los siguientes componentes.

**A) Pronósticos de los servicios de la institución o empresa:**

El pronóstico de servicios sociales será el “motor”, dándoles valor y la mayoría de los valores se calcularán con base a él. La planeación se enfocará a los servicios futuros proyectados y en los activos y al financiamiento necesario para respaldar esos servicios.

**B) Estados pro forma.**

El plan financiero se comprobará de un balance pronosticado, un estado de resultados y un estado de flujos de efectivo. Los estados financieros serán la forma para resumir los diferentes acontecimientos proyectados para el futuro, basados en los servicios sociales. Las pro formas son el producto del modelo de planeación financiera. Se determinará una cifra de servicios sociales y el modelo generará el estado de resultados y el balance correspondiente.

**C) Requerimientos de activos**

El plan describirá los gastos de capital proyectado. Como mínimo, el balance proyectado contendrá los cambios en los activos fijos proyectados y el capital de trabajo neto. Estos cambios son realmente el presupuesto de capital de trabajo total de la empresa. Por consiguiente, los gastos de capital proyectado en diferentes áreas se deben considerar con los incrementos totales obtenidos en el plan de largo alcance.

**D) Requerimientos financieros.**

El plan incluirá una sección sobre los arreglos de financiamiento necesarios.

**E) El ajuste.**

Una vez que la empresa tiene un pronóstico de servicios y un estimado de los gastos requeridos para activos, a menudo será necesario cierta cantidad de nuevo financiamiento, debido a que los activos totales proyectados excederán al total de precios y capital proyectado; es decir el balance ya no estará equilibrado.

Debido a que podría ser necesario un nuevo financiamiento para cubrir todos los gastos de capital proyectados, se debe seleccionar una variable financiera de “ajuste”. El ajuste es la fuente o fuentes designadas de financiamiento externo necesario para enfrentarse a cualquier déficit (o superávit) en el financiamiento y así lograr que el balance vuelva a estar EQUILIBRADO.



#### **F) Supuestos económicos**

El plan deberá establecer de manera explícita el entorno económico en el cual la empresa espera encontrarse durante la vida del plan.

Entre los supuestos más importantes.

- La tasa de crecimiento de recaudación tributaria.
- La asignación (en relación a recursos ordinarios) presupuestal, en el caso de la entidad pública, de parte de la Dirección Nacional de Presupuesto Público DNPP.

#### **MÉTODOS DE PLANEACION FINANCIERA.**

1. Método del porcentaje de ventas (servicios). Estados Resultados, Balance.
2. Método del endeudamiento a largo plazo.

**La Planeación financiera** es un proceso ITERATIVO por que el plan se crea, reexamina, modifica una y otra vez. El plan final será un resultado negociado entre todas las partes involucradas en el proceso.

La planeación financiera en la mayoría de las empresas se basa en el método PROCRUSTES<sup>3</sup>.

**La tasa de crecimiento interno (tc<sub>i</sub>):** Es la máxima tasa de crecimiento que se puede lograr sin ningún financiamiento externo de cualquier clase.

$$tc_i = \frac{ROA * b}{1 - ROA * b}$$

ROA = Rendimiento sobre los activos = UN/AT.

UN = Utilidad Neta.

AT = Activo Total

b = razón de reinversión reutilidades (retención). = Adición a utilidades retenidas/UN.

Según el CPC **Mario Apaza Meza: Finanzas para Contadores en Excel 2004**, referente a planeación financiera, manifiesta que es un proceso que supone la elaboración, evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones

---

<sup>3</sup> En la metodología griega, Procrustes o Procusto, es un bandido gigante que torturaba a los griegos. Los extendía sobre una cama de hierro (tenía dos, una corta y una larga) y mutilaba o estiraba sus piernas hasta hacerlas coincidir con la medida del lecho.

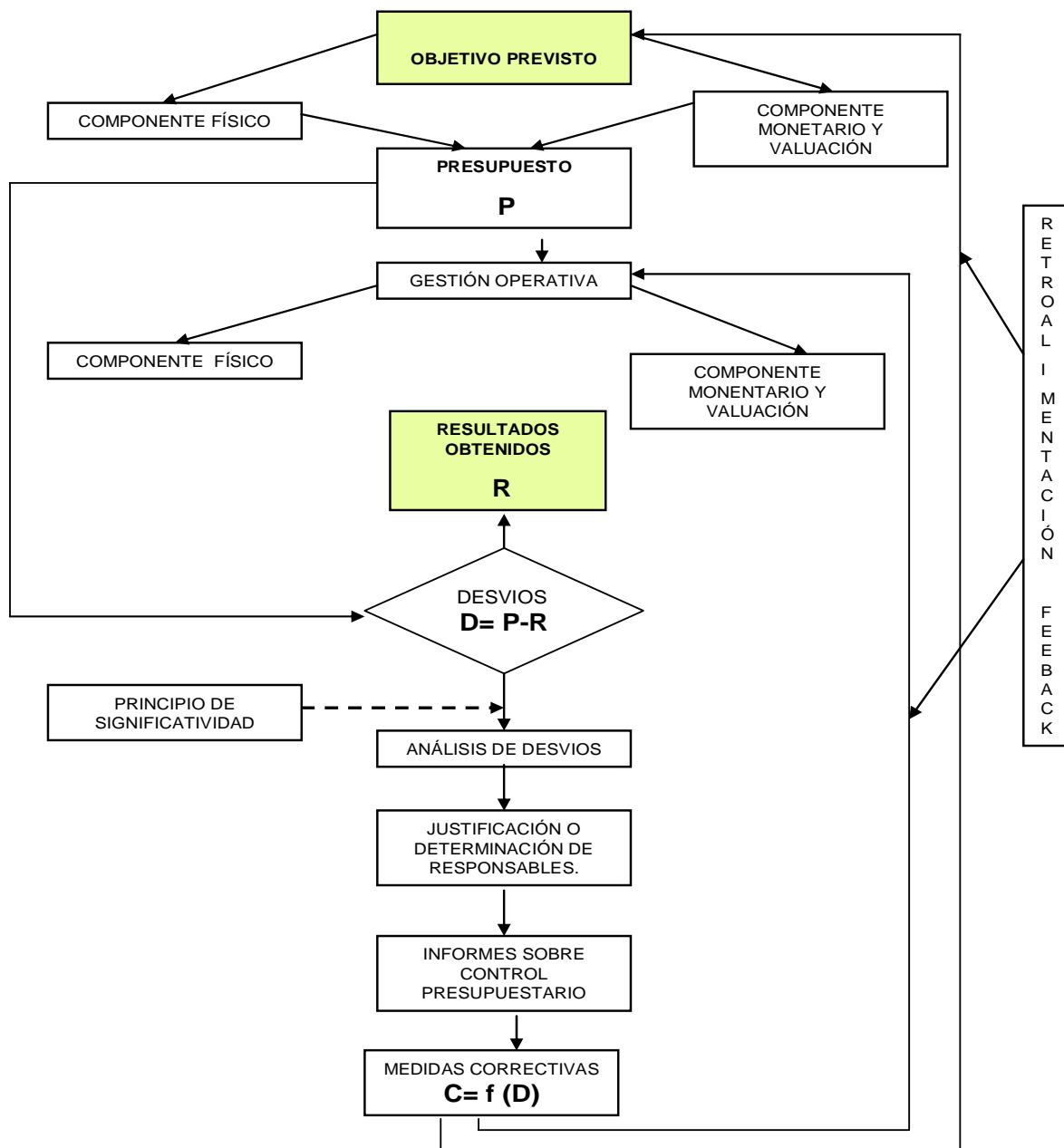
antes de que se inicie una acción. Además, menciona que la necesidad de planear las organizaciones es tan obvia y tan grande, que es difícil encontrar alguien que no esté de acuerdo con ella; pero es aún más difícil procurar que tal planeación sea útil, porque es una de las actividades intelectuales más arduas y complejas que confronta el hombre.

El objetivo de la gestión empresarial es lograr mayor grado de competitividad. La dificultad de gestión, generada por la complejidad del sistema empresa y sus interrelaciones con el entorno, han llevado a desarrollar estructuras organizacionales flexibles y especializadas, es así como la empresa adopta jerarquías de análisis estratégicos como: **El nivel corporativo, funcional y de Negocios**. Es en éste último donde se ha centrado la preocupación en los últimos años, generando modelos y herramientas que permitan desarrollar una ESTRATEGIA COMPETITIVA. La relación entre planeamiento estratégico y presupuesto a largo plazo, menciona que el planeamiento estratégico apuesta a brindar a la más alta autoridad de la empresa una definición básica de la proyección del negocio, incluyendo la formalización de las expectativas futuras y el cumplimiento de las metas planeadas. Las cifras sólo son utilizadas para contribuir a definir dichos objetivos, en tanto que el énfasis es puesto en delinear las estrategias básicas en la propuesta de los planes de acción.

El presupuesto de largo plazo no es la expresión cuantificada del planeamiento estratégico. El presupuesto de largo plazo puede diferir en el horizonte temporal, (siendo generalmente mayor los planeamientos estratégicos), dependiendo de las características de la empresa y del ramo de negocios al que pertenece. Al presupuesto se le define como el plan de acción de la empresa, el que ha sido previamente aprobado por el máximo organismo de decisión y con un grado de detalle que abarca hasta el nivel de departamentos, centro de costo, para lo cual se han asignado las respectivas responsabilidades en el cumplimiento de las metas a corto plazo. A continuación, se muestra un esquema funcional del sistema presupuestario.

Gráfico N° 4

## ESQUEMA FUNCIONAL DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO



El principio de significatividad. Tomando en cuenta la “significatividad” de los desvíos (principio de control por excepción), se procede a la justificación por cada uno de los sectores responsables, formalizada en los informes mensuales de control presupuestario que serán la base para la toma de medidas correctivas en el menor tiempo posible.

## **PREMISAS PARA EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.**

1. Elaborar un plan para declarar lo que hay en la mente del directivo y como operará el sistema.
2. Es necesario contar con la información sustancial que describa las expectativas de los principales intereses exteriores e interiores, además una base de datos en el desempeño pasado, presente y futuro del análisis FODA.
3. Se formulan las estrategias maestras: misión, objetivos y políticas básicas y los programas a largo, mediano y corto plazo.
4. Se realiza la implementación y revisión; incluyendo la motivación, compensación, evaluación y el proceso de control.
5. Se consignan los flujos de información, debiendo fluir durante todo el proceso y se establece que los valores de los ejecutivos deben estar presentes en el momento de la toma de decisiones.

**Brealy, Myers, Allen Principios de finanzas Corporativas 8va Edición Mc Garw Hill Madrid Año 2006**; manifiestan que entender el pasado es el primer paso para estar preparado para el futuro. La mayoría de las empresas elaboran un plan financiero que describe la estrategia de las empresas y pronostica las futuras consecuencias mediante el balance, cuenta de resultados, y el estado de fuente y aplicaciones de fondos pro forma. El plan fija los objetivos financieros y sirve como fuente de referencia para la evaluación del comportamiento posterior. El plan es el resultado final, pero el proceso de elaboración es importante en sí también. En primer lugar, al planificar, el directivo se ve obligado a considerar las consecuencias combinadas de todas las decisiones de inversión y financiación de la empresa. Esto es importante, puesto que estas decisiones interactúan y no se deben tomar aisladas unas de otras. En segundo lugar, planificar exige del directivo considerar los eventos que podrían tener un efecto nocivo al desarrollo de las empresas, y elaborar estrategias que se mantendrían en reserva para contraatacar cuando ocurran sorpresas desagradables.

No existe una teoría o medio que conduzca a la estrategia financiera óptima. En consecuencia, la planificación financiera se realiza mediante un proceso de prueba y error, se pueden proyectar muchas estrategias diferentes para varias hipótesis para el

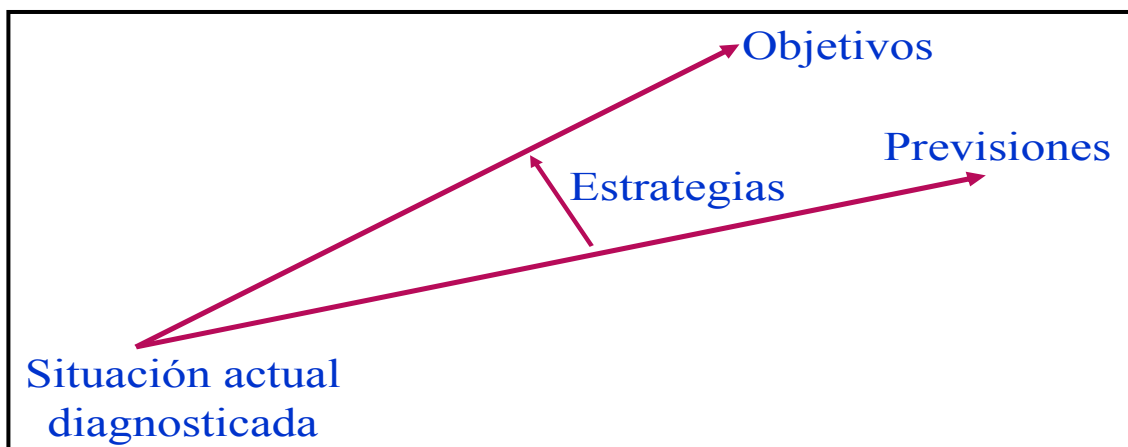
futuro. Las docenas de proyecciones independientes que se hacen a lo largo de ese período de prueba y error, conllevan una carga importante de cálculos. Las empresas han respondido con la elaboración de modelos financieros con el fin de pronosticar las consecuencias financieras de las diferentes estrategias.

**Según el libro Principios de Gestión Financiera de la Empresa Ángel Pérez-Carballo y Veiga; Eugenio Vela Sastre; J. Pérez-Carballo (Alianza Editorial) Capítulo 9, menciona:**

- El plan financiero constituye el último eslabón del proceso de planificación. La estrategia de la empresa solo adquiere sentido definitivo cuando se ha validado su viabilidad financiera.
- Las restantes estrategias funcionales: comercial, productiva, Investigación y Desarrollo I+D, Recursos Humanos RRHH, solo adquieren coherencia dentro de un marco económico-financiero que garantice no sólo la viabilidad sino también la optimización del plan en su conjunto.
- Esto se debe a que la empresa es un sistema con todas sus partes interdependientes y en donde la suma de aquéllas suele ser menor (y distinto) al todo.

Además indica que la planificación en la empresa consiste en proyectar el futuro deseado e identificar los medios efectivos para conseguirlo. Ver gráfica N° 5.

**Gráfico N° 5**  
**Esquema básico de planificación**

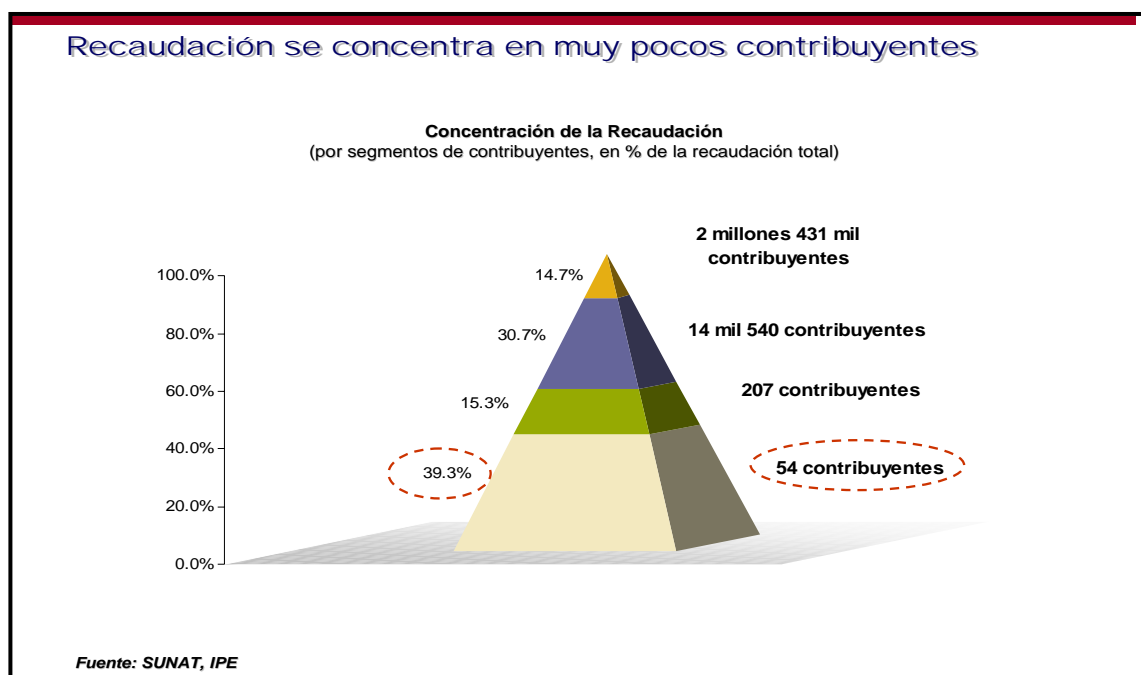


También menciona que en los modelos para la planificación financiera, tener presente:

- Tanto la planificación estratégica como la financiera, se valen de modelos que ayudan a desarrollar objetivos y explorar alternativas en distintos escenarios.
- Existen modelos desde estándar hasta modelos con cientos de variables interrelacionadas.
- Incluso algunos disponen, de varios modelos concatenados: uno general, un segundo detallado, que integra programas de inversiones y otro especial para evaluar los impactos financieros de las diferentes alternativas estratégicas.

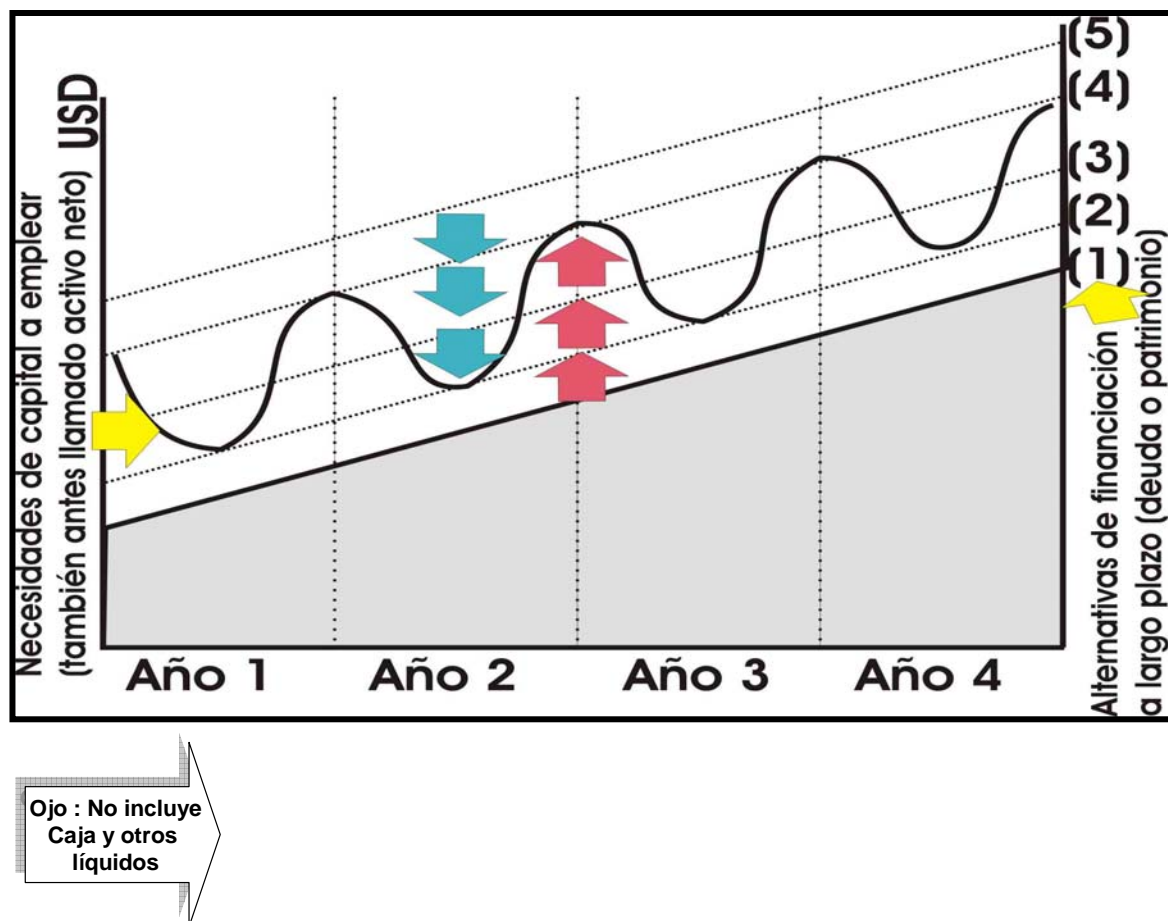
La fuente de financiamiento para el sector público se aprecia en el gráfico N° 6.

**Gráfico N° 6.**



El planeamiento financiero y la estacionalidad por ventas. Los negocios tienen estacionalidades en ventas, asimismo, las necesidades de capital a emplearse varían en el largo plazo pero también, debido a las estacionalidades, en el corto plazo. En el siguiente gráfico observarán cinco actitudes diferentes respecto al financiamiento a largo plazo: El (1) siendo el más difícil de llevar y una liquidez muy ajustada, hasta la holgura total y ultra-conservadora del (5). Las diferencias entre las rayas paralelas y la curva son el déficit o el superávit de recursos que en el corto plazo se requerirán o se dispondrán. Ver gráfico N° 7

**Gráfico N° 7: Necesidades de capital y fuentes de financiamiento.**



Según documento de trabajo de la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas DNPP- MEF 2008, la metodología de programación y evaluación presupuestaria se aprecia en el gráfico N° 8.

Gráfico N° 8

**Orientaciones de la metodología de programación y evaluación de gestión presupuestaria**



Además, en el documento de trabajo de la Dirección Nacional de Presupuesto Público DNPP del Ministerio de Economía y Finanzas; Perú: PRESUPUESTO POR RESULTADOS, una nueva forma de gestionar los recursos públicos Mayo 2008, considera **como uno de los objetivos del Estado:** Lograr eliminar las restricciones a la libertad:

- La pobreza: hambre, nutrición, salud, agua limpia,
- Las privaciones sociales sistemáticas (salud, educación, etc.)
- La escasez de oportunidades económicas
- Abandono de servicios públicos
- La tiranía
- Intolerancia
- Excesos de intervención de los Estados represivos

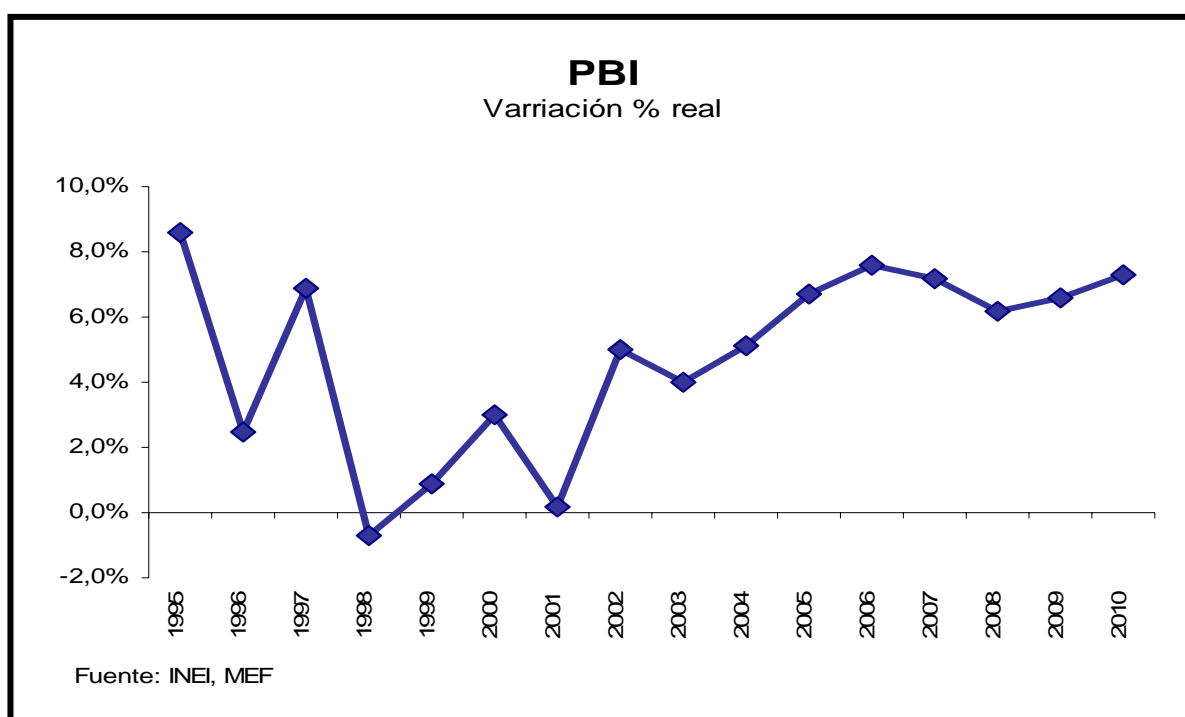


En el cuadro N° 1 y en los gráficos N° 9 y 10 se muestran las funciones del Estado, y el crecimiento macroeconómico y la administración financiera del sector público respectivamente.

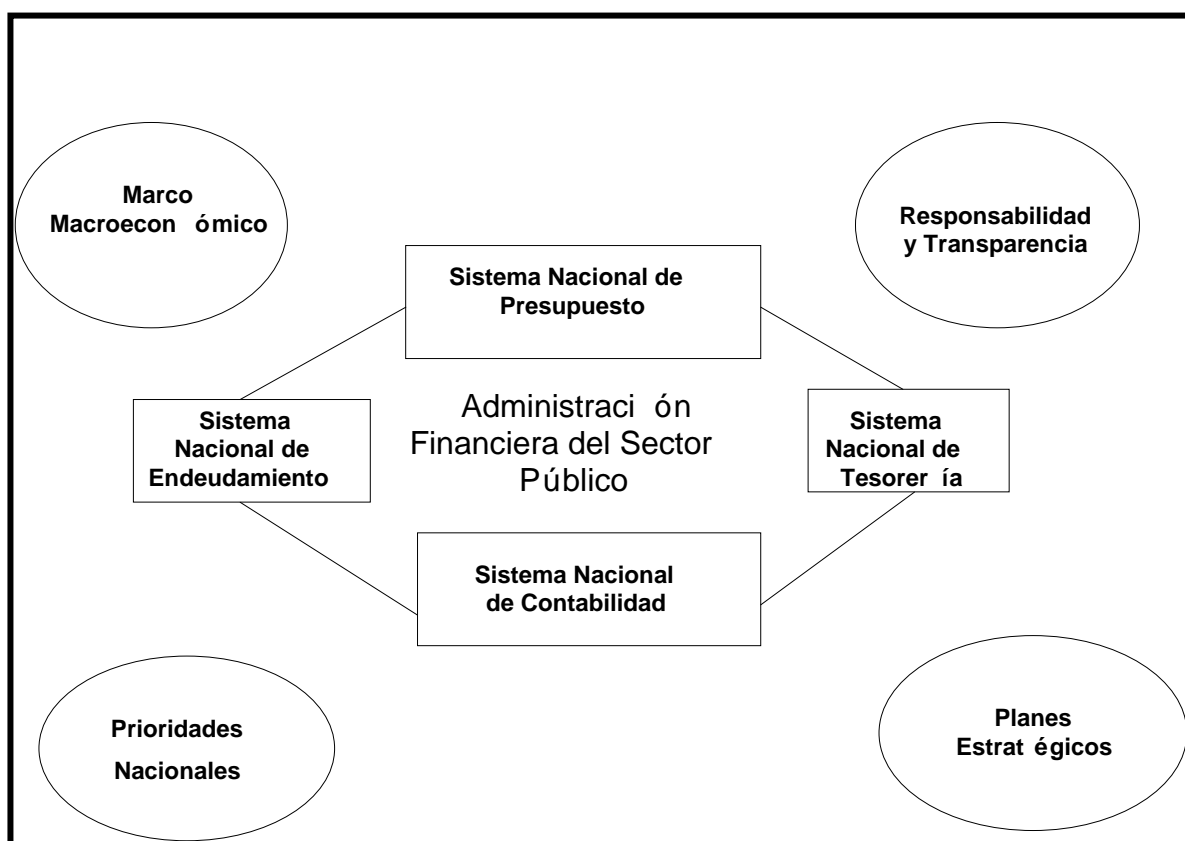
**CUADRO N° 1**  
**FUNCIONES DEL ESTADO**

	<b>Antes</b>	<b>Durante</b>	<b>Después</b>
<input type="checkbox"/> <b>Asignación</b> -Provisión de bienes públicos y corrección de fallas del mercado	Asignación eficiente	Ejecución Eficiente	Calidad de vida
<input type="checkbox"/> <b>Distribución</b> -Equidad entre grupos de diferentes niveles de ingresos.	Equidad	Equidad	Reducción de brechas
<input type="checkbox"/> <b>Estabilización</b> -Económica (política fiscal): Expansiva-Contractiva	Metas de déficit	Control de agregados	Estabilidad de indicadores macro

**Gráfico N° 9 El crecimiento macroeconómico.**



**Gráfico N° 10**  
**Administración financiera del sector público**



Según **Francisco Córdova Implementando el presupuesto por resultados en el Perú. 2008. Asesor en Gobernabilidad y Desarrollo en CIPCA (Piura) y docente de la Maestría en Gerencia Social a Distancia de la PUCP.2008**, menciona que a lo largo de la historia del Perú, el modelo de gestión del presupuesto público ha sido ineficaz. Para revertir dicha situación, en los últimos años el marco normativo pertinente fue modificado para implementar un nuevo sistema: la gestión presupuestaria basada en resultados, la misma, que se está aplicando gradualmente.

El “crecimiento sin desarrollo” ha sido el estigma de los países de América Latina y del Perú, pues su crecimiento económico no solo ha generado desigualdades en los niveles

de ingreso, sino que además no ha impulsado la capacidad de consumo interno y ha impedido disfrutar los beneficios de dicho crecimiento a una gran parte de la población. Ante estos resultados, los países en desarrollo han revisado sustancialmente algunas de las medidas que adoptan. Hoy se está desplazando la atención, de la inversión en obras de infraestructura física, hacia inversiones sociales y productivas que parecen más idóneas para incrementar los ingresos de los más pobres: agricultura, caminos rurales, microempresas, nutrición, obras de agua y saneamiento y rehabilitación de asentamientos humanos marginales.

En este contexto, en el Perú, el presupuesto público podría constituir el instrumento primordial para promover el desarrollo económico y social del país y para elevar el bienestar de la población. Su manejo eficiente puede contribuir a reducir los altos niveles de pobreza y de inequidad social persistentes pero, desafortunadamente, la ejecución presupuestal del último siglo no ha producido cambios significativos en la calidad de vida de los peruanos: las inversiones nacionales han girado, más bien, en torno a grandes obras de infraestructura que tuvieron escaso o ningún impacto en la generación de bienestar para la población.

### **La implementación del presupuesto por resultados en el Perú**

La implementación de la gestión presupuestaria por resultados será llevada a cabo de manera progresiva. El MEF, a través de la Dirección Nacional de Presupuesto Público (DNPP) está diseñando los instrumentos necesarios para hacerlo, así como los mecanismos para la comunicación transparente de toda la información relacionada. La programación presupuestaria estratégica se inicia en algunos sectores durante el proceso de programación del presupuesto del 2008, como un instrumento específico que se orienta a la articulación de los planes estratégicos sectoriales e institucionales con la programación presupuestal.

### **Bases para la implementación del presupuesto por resultados en el Perú.**

Nelson Shack, especialista de la Dirección Nacional de Presupuesto Público del MEF propone algunas de las iniciativas importantes para llevar adelante una reforma de este tipo:

- Concepción integral pero implementación gradual y progresiva, lo cual implica un cambio en la forma de pensar y de actuar al interior de la administración pública;
- Claridad en la lógica de operación de un Presupuesto por Resultados con énfasis en la incidencia no mecanicista en la asignación de los recursos. Se debe tener en cuenta la realidad idiosincrásica institucional, formal e informal, y las capacidades técnicas en cada espacio y tiempo;
- Ante la complejidad de la realidad y la incidencia de factores externos en el desempeño de la gestión pública, se requiere una combinación inteligente de distintos instrumentos; y
- El Presupuesto por Resultados requiere de la adecuación de los sistemas administrativos en conjunto y no sólo del Presupuesto, por lo cual se requiere de un consenso político sólido.

### **Desafíos y tareas pendientes**

El presupuesto por resultados es más que un cambio en la metodología del proceso presupuestal; requiere modificar la gestión de la formulación presupuestal para que tome en cuenta los problemas de articulación y coordinación de políticas públicas, problemas que surgen por la multiplicidad de actores que entran en juego y que tratan de incidir en la gestión de los recursos y el logro de resultados.

Asimismo, es necesario establecer una articulación sostenible entre la planificación estratégica y el presupuesto, en el que no solo se consideren las dimensiones técnicas, administrativas y financieras sino, sobre todo, los aspectos sociales, políticos e institucionales del proceso. Por tanto, es necesario analizar los modelos innovadores y exitosos que, durante los últimos años, han sido llevados a cabo en Brasil y en Chile, y armonizar la institucionalidad del país con los requerimientos para su adaptación efectiva.

El Perú necesita fortalecer ciertas áreas de la gestión para lograr la calidad e integridad del gasto público. En tal sentido, es importante la creación de un sistema de gestión por

resultados que permita, gradualmente, enfrentar las limitaciones de los procesos de planificación, presupuestación, seguimiento y evaluación.

La sostenibilidad del proceso está en función de la claridad de los objetivos planteados, del correcto diseño de los instrumentos para el seguimiento participativo del gasto, de la aplicación descentralizada y del monitoreo y la evaluación, así como del cumplimiento de los plazos de implementación establecidos por la Ley de Presupuesto Público del año fiscal 2007, venció en abril del mismo año.

En el centro de este esquema está el compromiso político de las autoridades gubernamentales y la institucionalización del proceso en todos los niveles del gobierno. De esta manera, el Perú logrará poner en marcha un instrumento innovador, eficaz y eficiente para la optimización del gasto público, que tenga un impacto sostenible en el mejoramiento de la calidad de vida y en el bienestar de los más pobres del país.

El Cuadro de Mando Integral CMI, **Robert S. Kaplan y David P. Norton en “El Cuadro de Mando Integral”** Edit. Gestión 2000 Pág. 42, es un enfoque práctico de gestión, el cual entrega la medida de desempeño de la organización hacia la concreción de los objetivos establecidos, es un mecanismo que permite que la estrategia sea continuamente evaluada, debatida y actualizada.

En consecuencia, se trata de un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la estrategia a cuatro medidas de desempeño y/o perspectivas organizacionales, que son: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de Procesos Internos, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

La Misión es “El propósito único y fundamental que la diferencia de otras organizaciones similares e identifica el rango de su operación en términos de producto y mercado”.

La Visión es “Una declaración coherente y poderosa de lo que el negocio es y lo que debería ser a 3, 5 o 10 años plazo”

La Estrategia es “Un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y asignación de recursos.

### **La Perspectiva Financiera**

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros suelen relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos por ventas, retorno sobre el capital empleado (ROCE), retorno sobre la inversión (ROI), o simplemente el valor económico añadido (EVA).

Kaplan y Norton se refieren a tres temas estratégicos relacionados principalmente con la tasa de crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costos y productividad aumentada, y las reglas básicas para la utilización de los activos. Así, estos representan el objetivo a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido. La utilización del CMI no entra en conflicto con este objetivo fundamental, puesto que, en realidad, esta metodología puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida, igualmente, permite que la alta dirección de estas unidades especifiquen, no sólo cómo se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo, sino que las variables que se consideran más importantes para la creación e impulso de los objetivos de resultados a largo plazo.

### **Perspectiva de los Clientes**

En esta perspectiva la empresa debe ser capaz de identificar los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. El grupo de indicadores fundamentales que se aborda generalmente en toda clase de organización son: satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente, y cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

### **Perspectiva de los Procesos Internos**

En esta perspectiva, los directivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio: entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

El concepto de cadena de valor dentro de una organización hace referencia a la desagregación de la empresa en estas actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa una parte del costo total de dicho producto.

### **Perspectiva de Formación y Crecimiento**

Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización, siendo estos los que proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las otras tres perspectivas. La perspectiva de formación y crecimiento define los activos intangibles necesarios que le permitirán a la empresa desempeñarse a los niveles requeridos para satisfacer las metas propuestas en las perspectivas de clientes y procesos internos. Existen tres categorías principales para esta perspectiva:

Competencias estratégicas: Habilidades y conocimientos estratégicos requeridos por el personal para apoyar la estrategia.

Tecnologías estratégicas: Sistemas de información, herramientas, bases de datos, y redes para apoyar la estrategia.

Clima para la acción: Cambios culturales necesarios para motivar y alinear a la fuerza de trabajo con la estrategia.

El Modelo de Cuadro del Mando Integral<sup>4</sup> complementa al modelo de este trabajo porque introduce datos no financieros (tales como permanencia en la unidad prestadora de servicios, satisfacción y competencias, etc. que luego de aplicadas las estrategias se convierten en indicadores cuantitativos. Así por ejemplo, la formación y motivación de los empleados y los servicios de información al cliente se transforman en resultados tangibles como beneficiarios de los servicios, cuyos datos se reflejan en el modelo de planeamiento financiero. “Los mapas estratégicos y los cuadros de mando constituyen la tecnología que permite medir la gestión en una economía basada en el conocimiento”<sup>5</sup>.

**Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva” define 5 aspectos básicos que es necesario estudiar, que el define como “Fuerzas Competitivas”.** Estas deben ser identificadas para ver las posibilidades futuras de la organización. Cabe mencionar que una de las primeras “fuerzas” está constituido por las barreras de entrada que pudieran existir en el mercado y amenazar con nuevos competidores. Para ello se requerirá analizar los tipo de economías de escala que se dan en el sector y si es posible que por el tamaño los pequeños no puedan entrar, qué diferencias básicas tienen los productos, si hay una identificación de marca, si los costos pueden ser intercambiables o no, si existen requerimientos específicos de capital, si hay un acceso a la distribución de los bienes producidos, si existen ventajas absolutas de costos, si para la producción se dan necesariamente las curvas de aprendizaje del propietario, si los insumos son de fácil alcance, si existen diseños propios para cada producto o si las políticas gubernamentales establecen barreras de entrada y si dentro del sector se dan los retornos que los inversionistas esperan.

La segunda “fuerza competitiva” que se debe diagnosticar se refiere a los determinantes de la rivalidad entre competidores existentes dentro del sector. Así se debe estudiar como se ha mostrado el crecimiento industrial, si existen costos fijos en el sector que son consecuencia de sus características particulares y cómo se genera el valor agregado si existe diferencias de un producto con respecto a otros del mismo rubro, si hay una identidad de marca dentro del mercado, si existen también costos intercambiables, si

---

4 Robert S. Kaplan y David P. Norton en “El Cuadro de Mando Integral” Edit. Gestión 2000 Pág. 42

5 Robert S. Kaplan y David P. Norton en “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral” Edit. Gestión 2000 Pag. 18.



existe concentración, distribución balanceada en el mercado, si existe información de fácil acceso o si esta es compleja, si los competidores están diversificados, si existen determinadas formas empresariales que permiten ventajas o desventajas frente a los rivales y si existen barreras para salir del mercado.

La “tercera fuerza” es el poder del proveedor. Si este es influyente o no tiene influencia en los costos. El futuro de la organización depende muchas veces de la diferenciación de los insumos que se adquieren, si existe la posibilidad de intercambiar costos entre proveedores y las empresas del sector, si hay insumos sustitutos, si los proveedores están concentrados, si el proveedor negocia un volumen importante, podría afectar la negociación de precios o créditos o la forma de compra de los productos por periodos, cuál es el impacto del insumo en el costo o en la diferenciación del producto frente a la competencia, si existen amenazas de integración hacia delante en relación a la amenaza de los proveedores para integrarse en una relación hacia atrás que pudiera afectar el aprovisionamiento o las condiciones de costo de los insumos que se adquieren.

La cuarta “fuerza” a estudiar, están las que determina el poder del comprador, o sea el cliente. Michael Porter clasifica esta fuerza en 2 partes: considera la palanca negociadora y lo que describe la sensibilidad al precio. Respecto de lo primero se debe evaluar la concentración de los compradores frente a la empresa, el volumen de compra, si se pueden realizar negociaciones, si existe suficiente información de los clientes y para ellos, si existe capacidad para integrarse hacia atrás por parte de la empresa, si existen productos sustitutos y si existen factores dinámicos que mejoren la fuerza negociadora.

La sensibilidad al precio es analizada teniendo en cuenta el peso del precio respecto a las compras totales del cliente, las diferencias que existen entre los productos, si hay una identidad con una marca, si existe un impacto entre la calidad y el aspecto utilitario del producto, si existen utilidades del comprador y cómo están dados los incentivos para que los clientes tomen sus decisiones de compra.

La quinta “fuerza” está identificada con los determinantes de la amenaza de sustituciones en los que se debe analizar el desempeño del precio relativo de los

productos sustitutos, los costos intercambiables entre empresa, clientes, proveedores, así como la propensión del comprador o sustituir el producto de la empresa.

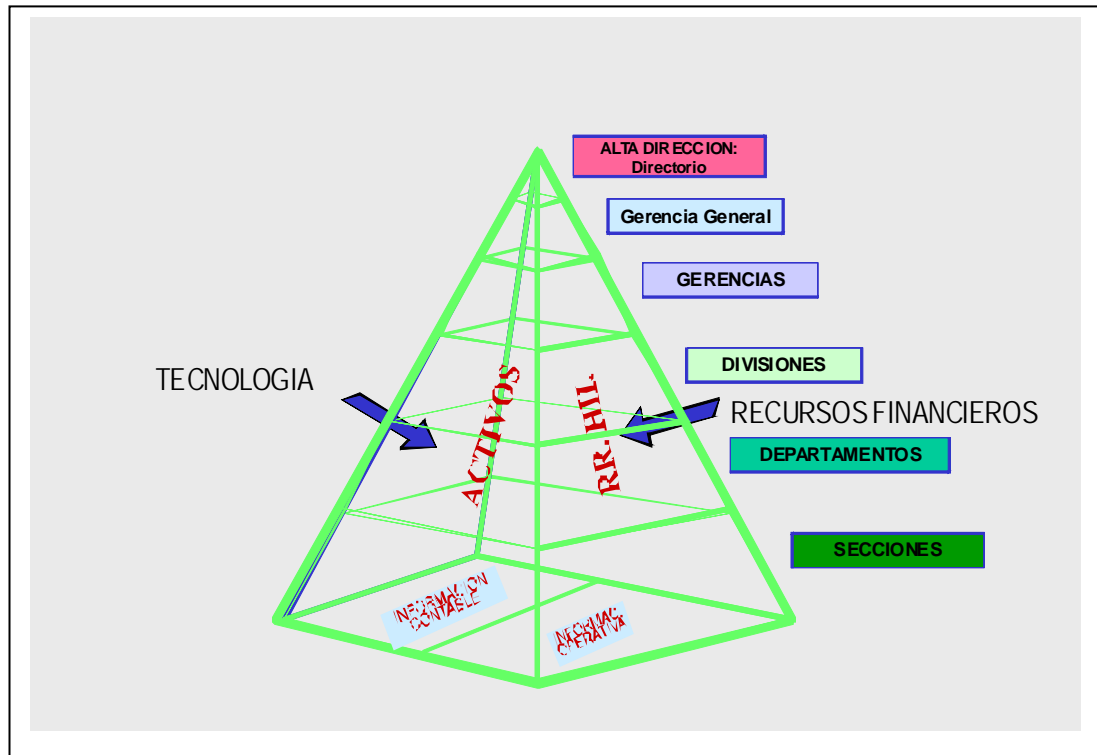
**Michael Porter en su libro, “Estrategias competitivas”**, plantea que la creación de valor en toda actividad económica se da mediante una sucesión de actividades. Se debe precisar que el valor creado servirá para beneficiar finalmente a todos los grupos de interés involucrado, sea a través del valor de las acciones, retribución a los trabajadores y en general para dar bienestar al ser humano que participa, requiere o depende de la actividad económica mediante la cual se crea valor. Porter plantea que esto se hace sobre la base de una cadena de valor.

En forma gráfica, se establece una figura piramidal en la que en los lados representan el uso de los recursos humanos, los activos, la tecnología y los recursos financieros. En la base está la información contable y operativa. La base representa la utilización de los recursos en un nivel amplio y detallado. Se van representando las partes en que se divide la organización. La información se agrega a nivel de los departamentos, estableciendo diferentes estructuras de orden jerárquico para el manejo de recursos según el nivel de responsabilidad. A medida que se eleva hacia el vértice superior, se concentra en las gerencias, y por último en la alta dirección.

La alta dirección puede acceder a los diferentes detalles de la información, según los niveles de responsabilidad para la toma de decisiones. Cuánto de valor se crea en cada nivel y cómo se distribuye estos valores en forma de ingresos para los distintos grupos de interés, resulta de especial importancia para la proyección del futuro de la empresa. Estos valores son generalmente presentados como costos por la contabilidad empresarial o como valores agregados bajo el concepto de la contabilidad nacional y deben evaluarse comparados con la productividad de los distintos factores de producción involucrados en cada proceso o actividad. El aporte de cada trabajador del nivel operativo puede ser pequeño pero será grande si se considera a todos los operarios. Sin embargo, puede ser difícil evaluar el aporte a la generación de valor por las gerencias o alta dirección. La presentación de los valores generados por los niveles de decisión puede originar una figura de pirámide invertida respecto del número de personas involucradas en la estructura de la organización. Ver gráfico N° 11.

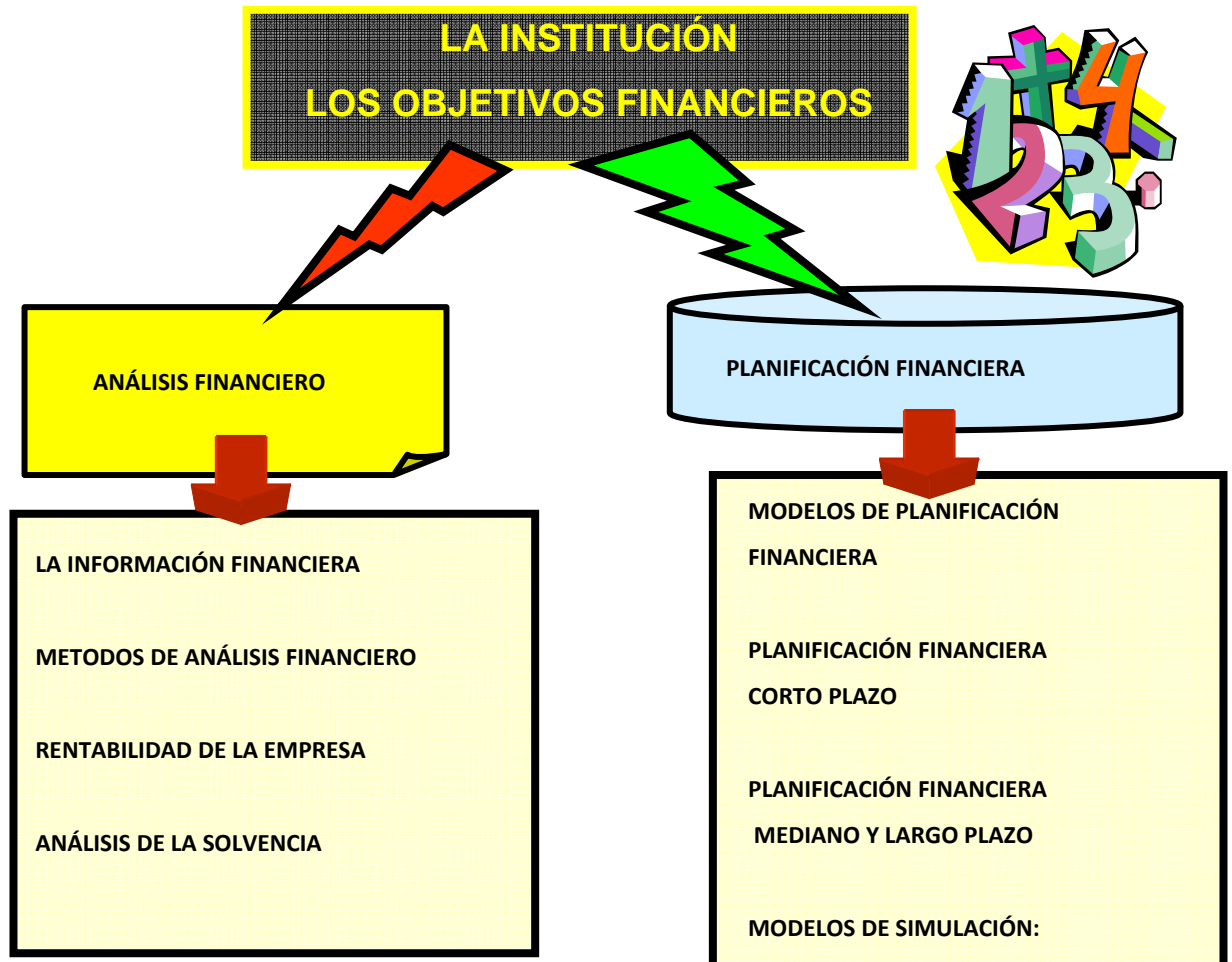
**Gráfico N° 11**

**Niveles de gestión y sistemas de información de una empresa**



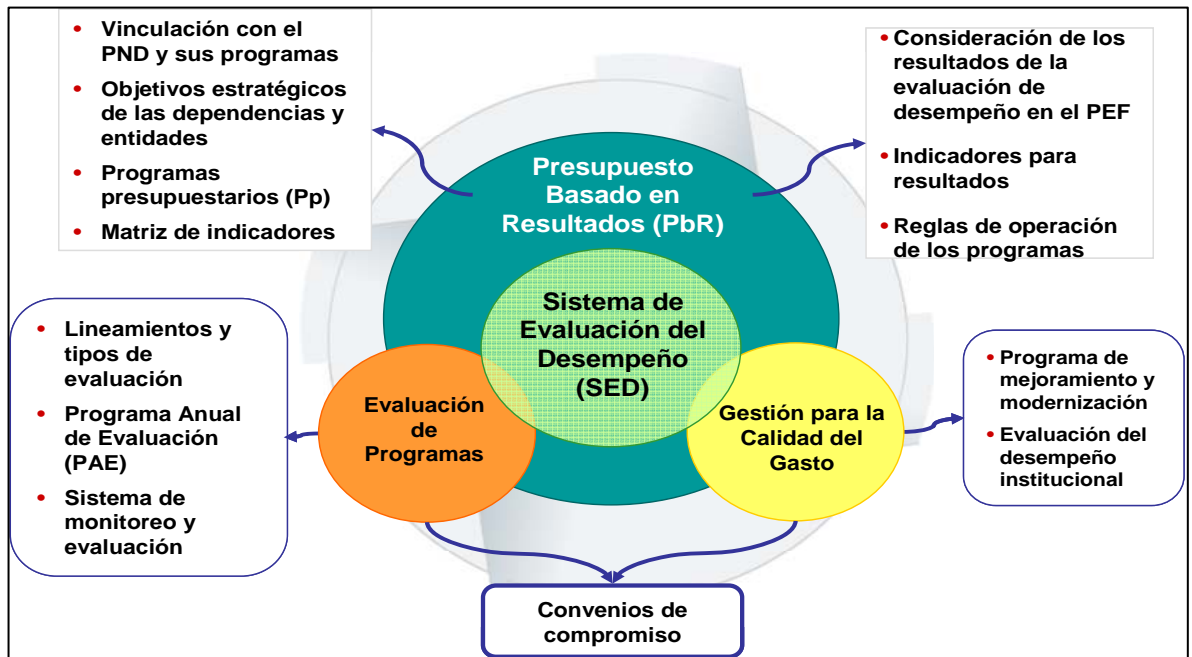
La determinación de los costos debe, en primer lugar, enfocar el interés de optimizar el uso de los recursos según su naturaleza en cada actividad que forma parte del proceso productivo. No se debe descartar optimización del uso de los recursos en algún centro de costo o de responsabilidad utilizando diferentes fuentes de recursos según su naturaleza y que este centro de costos es distribuido en otros del proceso productivo. Ver Gráfico N° 12.

**Gráfico N° 12**  
**La institución y los objetivos financieros**



La Subsecretaría de Egresos de los Estados Unidos mexicanos en el documento de trabajo del 08 de Mayo del 2008 muestra gráficamente las relaciones del Presupuesto por Resultados PpR y el Sistema de Evaluación de Desempeño. SED. Ver gráfico N° 13.

**Gráfico N° 13**  
**Presupuesto basado en Resultados**



## CONTROL FINANCIERO

Según Campos Guevara, César Tesis UNMSM: Los Procesos Internos en el departamento de Ejecución Presupuestal de una Institución del Estado. Año 2003, menciona que la mejor administración de toda organización dentro del mundo globalizado requiere de un eficiente sistema de Control Interno que permita alcanzar los objetivos planteados en forma eficaz y con un correcto empleo de los recursos asignados permitiendo a las instituciones maximizar su rendimiento.

## DESCENTRALIZACIÓN FISCAL

En el Seminario Internacional Democracia, Descentralización, Reforma Fiscal e América latina y Europa del Este USAID Perú Julio 2006. Grupo Propuesta Ciudadana [propuesta@desco.org.pe](mailto:propuesta@desco.org.pe)

**A) Rehaciendo el mapa mediante el voto popular: LA EXPERIENCIA PERUANA DE UN REORDENAMIENTO TERRITORIAL PARTICIPATIVO.** Carlos Monge.

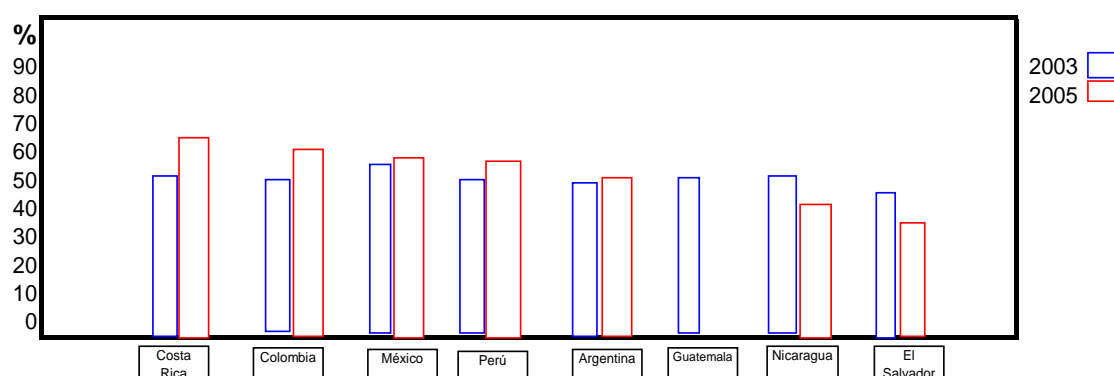
Referente al proceso de descentralización manifiesta, que al rehacer el mapa del país de manera integral será siempre una decisión política, mientras que la maduración de nuevas regiones será siempre un proceso fragmentado, con ritmos diferentes en las distintas partes del país; y en cada proceso regional será también diferente la maduración de las dinámicas económicas, sociales, culturales, etc.

## **B) Descentralización, Transferencia y Rendición de Cuentas en el caso Mexicano:**

### **Una breve aproximación desde la Sociedad Civil. Alejandro Ortiz.**

En dicho documento menciona que en el año 2001, ocho organizaciones de 5 países de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, México y Perú) se dieron a la tarea de desarrollar una herramienta que permitiera evaluar cuán temprano eran las prácticas presupuestarias en dichos países, instrumento que se dio en llamar Índice Latinoamericano de Transferencia Presupuestaria (ILTP).

Para lograr ese objetivo se diseñó un estudio integrado por dos partes: por un lado, una encuesta de percepciones que fue contestada por un grupo de expertos de los países que formaban parte del esfuerzo. Por otro lado, se desarrolló una guía de análisis del marco legal que regula el proceso presupuestario y que fue contestada por un experto en materia legal y gasto público”. En el año 2003 se replicó este instrumento de medición y evaluación; finalmente en noviembre del 2005, se presentó la última edición del ILTP con la participación de ocho países de la región. Mariana Pérez (coordinadora). ILTP, una comparación de los países FUNDAR Centro de Análisis e investigación A.C: Managua, 2005 p.9.



**Fuente:** Elaboración por Centro de Análisis e Investigación A.C. datos del ILTP una comparación de 8 países (2005).

### **C) Descentralización Fiscal: Tendencias Generales. Kenneth Davay**

La descentralización fiscal significa transferir las decisiones sobre el dinero público, es decir, sobre cómo obtenerlo y cómo gastarlo. El poder y la responsabilidad que realmente ejercen los gobiernos locales y regionales en este proceso dependen básicamente de:

- El tipo de servicio público financiado por ellos.
- La correspondencia entre sus ingresos y sus responsabilidades.
- La capacidad para asignar su presupuesto a los servicios que brindan; y,
- La capacidad para determinar las tasas de los impuestos y la tarifas a su cargo, de tal manera de poder modificar el nivel de gastos y hacerse responsables por ello ante los contribuyentes.

### **D) Descentralización fiscal: Asumir un enfoque de abajo hacia arriba. Luis Alberto Arias.**

Señala que la descentralización fiscal en el contexto de las principales reformas fiscales que requiere el Perú y según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) son cuatro los objetivos para lograr el “pacto social”.

- ❖ Asegurar la sostenibilidad fiscal; es decir, que el conjunto de reformas - y entre ellas el proceso de descentralización fiscal - no ponga en riesgo los equilibrios macroeconómicos.
- ❖ El segundo es promover la equidad tanto desde el punto de vista de los ingresos como de los gastos, diseñando un sistema tributario que cumpla con el objetivo de gravar más a los que más tienen, y priorizando la asignación del gasto público hacia los sectores más necesitados.
- ❖ Mejorar la calidad de los servicios públicos.
- ❖ Lograr la Transparencia de la Gestión Fiscal.
- ❖ Asegurar el fortalecimiento de las instituciones.

Para cumplir con los objetivos señalados existen 4 reformas:

Planificación con enfoque de abajo hacia arriba en contraposición de los de arriba hacia abajo; y cuando llegamos abajo, ya no hay tiempo ni recursos para apoyar a los gobiernos locales, instancias iniciales del Estado debido a la cercanía al ciudadano.

- a) Cambio organizacional necesario para transferir las instituciones públicas en organismos capacitados para brindar servicios de calidad y calificarlos para los resultados de su gestión.
- b) Cambios en los procesos de selección, capacitación, promoción y retiro de los servidores públicos, así como en los sistemas de retribución económica por la prestación de sus servicios.
- c) La descentralización fiscal.
- d) Tributaria a nivel local, regional principalmente, entre ellos los impuestos a la propiedad, el impuesto predial, y las tarifas por servicios públicos.

Asimismo, señala que las transferencias que reciben los gobiernos locales hoy sirven sobre todo para pagar planillas (90% aproximadamente). Hay poca capacidad para definir políticas y objetivos con buenos proyectos de inversión. Esto sucede evidentemente, porque la descentralización toma su tiempo, pero no hay dudas respecto a que el proceso de descentralización está demorando más de lo previsto.

Para el INABIF la descentralización de sus programas sociales se enmarca en el documento **Transferencias de los Programas Sociales 2003-2006 del MIMDES 2006**; considerando a la descentralización como un proceso clave para la reforma del Estado, la cual consiste fundamentalmente en la transferencia de poder de decisión desde el nivel nacional central de gobierno hacia los niveles subnacionales de gobierno y esferas de la sociedad civil. En tanto, su finalidad es lograr el desarrollo integral, armónico y sostenible del país, representa uno de los procesos principales para enfrentar problemas como el de la pobreza. Mediante la separación de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno en beneficio de la población, se espera que los (as) actores (as) locales y regionales asuman crecientemente responsabilidades y roles en lo económico, social y político, de acuerdo a lo dispuesto en la Ley de Bases de Descentralización, en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y en la Ley Orgánica de Municipalidades.

En concordancia con este mandato, en el año 2003, el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social dio inicio al proceso de transferencia de los Programas de Complementación Alimentaria y de los Proyectos de Infraestructura Social y Productiva, a los gobiernos locales provinciales y distritales respectivamente.



La primera etapa del proceso consistió en la preparación de la información sobre lo que iba a transferir, así como la elaboración del expediente donde se comprobaría que la municipalidades cuentan con los requisitos para la acreditación. Por ello, el MIMDES, realizó una campaña de información dirigida a las municipalidades del país, a efecto de promover la presentación de sus expedientes, preparando así la información tanto de la instancia que transfiere (informe sobre lo que se va a transferir), como de la municipalidad (expediente en donde se comprueba que cuenta con los requisitos de verificación). En la segunda etapa del proceso de transferencia se llevó a cabo la verificación de dichos expedientes e informes por parte del Consejo Nacional de Descentralización CND, y el inicio del programa de capacitación por parte del MIMDES, para cuya implementación se recurrió a la coordinación con aliados estratégicos del programa de capacitación.

La tercera etapa dio inicio a la transferencia propiamente dicha. A partir de la vigencia del D.S. N° 088-2003-PCM, publicado el 30 de octubre del 2003, norma que autoriza la transferencia de partidas del Gobierno Nacional a las instancias descentralizadas, la labor de acreditación del CND empezó a producir resultados concretos. El CND acreditó a 241 municipalidades distritales para gestionar los Proyectos de Infraestructura Social y Productiva a cargo del Fondo de Compensación para el Desarrollo Social (FONCODES), y a 67 municipalidades provinciales par gestionar el Programa de Complementación Alimentaria a cargo del Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA).

Referente al INABIF, los programas sociales se transferirán acorde a las normas que imparta el MIMDES.

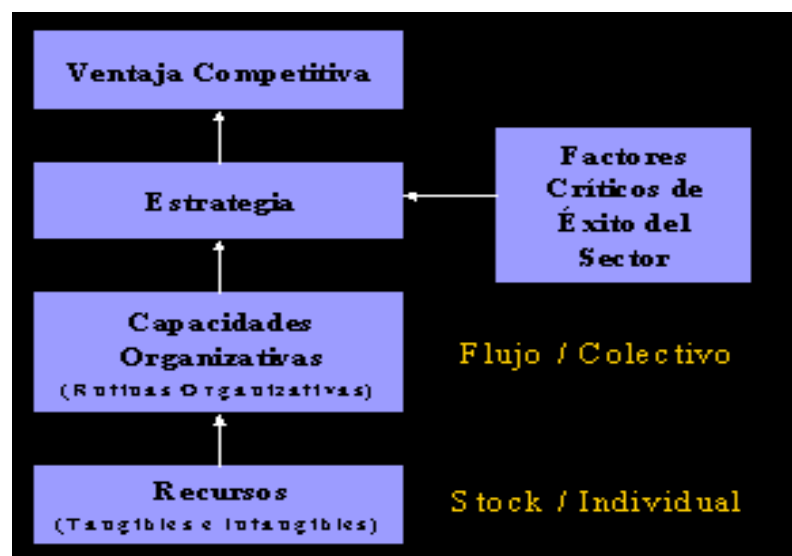
En **[www.gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_recursosycapacidades.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_recursosycapacidades.htm)**

Estrategia Basada en los Recursos y Capacidades: La Teoría de Recursos y Capacidades procede del ámbito académico (se desarrolla en los años 80) y viene a ser la precursora de la Gestión del Conocimiento (años 90), concepto mucho más ligado a la práctica empresarial.

Partiendo del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982), herramienta fundamental para entender el entorno competitivo y los vectores que desde el **exterior** (competidores potenciales, productos sustitutos, proveedores, compradores y competidores en la industria) influyen en las empresas de un mismo sector, el análisis estratégico ha intentado investigar por qué dentro de un mismo sector se producen diferencias en el

desempeño de las organizaciones. Por esta razón, el estudio de la estrategia avanzó hacia el paradigma de la estrategia basada en los recursos y capacidades que se poseen (enfoque **interno**), o los que se deben adquirir para poder competir. En definitiva, se pasa de un enfoque exterior a uno interior a la hora de fundamentar la creación de ventajas competitivas.

La Teoría de Recursos enlaza completamente con los conceptos asociados a la Gestión del Conocimiento. Ambos enfoques se centran en la generación de capacidades distintivas (también llamadas competencias fundamentales) a largo plazo. La realidad es que esas capacidades distintivas se basan en recursos y capacidades de carácter intangible. Para que los recursos de una empresa sean realmente útiles deben ser adecuadamente combinados y gestionados para generar una capacidad. Así, podemos considerar que una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta (en grupo). La relación entre recursos, capacidades, estrategia y ventaja competitiva queda reflejada en la figura siguiente:



**Figura: Recursos, Capacidades y Ventajas Competitivas.**  
**Fuente: Grant (1996)**

El análisis de recursos y capacidades de la empresa se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de la estrategia de la empresa ( Navas y Guerras, 1998 ).

En síntesis la Estrategia basada en recursos y capacidades se refiere a dos posibilidades del accionar de una empresa o institución:

- Estrategia dictada por los recursos “Lo que tiene “ y capacidades “Lo que puede hacer con lo que tiene” exclusivas de la empresa
- Encuentre un entorno en el cuál están las mejores oportunidades.

A fines del año 2003, con la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público<sup>6</sup>, la asignación de los recursos públicos fue vinculada con prioridades de gastos orientadas al cumplimiento de los objetivos y metas previstos en los planes estratégicos de desarrollo. Y con la creación del Sistema Nacional de Presupuesto<sup>7</sup>, ocurrida en el año 2004, el presupuesto público ya no es visto solamente como la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los ingresos y gastos a atender durante el año fiscal, sino que se le entiende como un instrumento de gestión del Estado peruano que posibilita el logro de sus objetivos y metas. De esta manera, se pone énfasis en una gestión presupuestaria de calidad, eficiente eficaz y económica, que se orienta a resultados.

### **1.2.2 MARCO CONCEPTUAL**

El Marco Conceptual define los conceptos esenciales relacionados con la preparación y presentación de los estados financieros para usuarios externos, siendo su objetivo ayudar o facilitar:

- a) la emisión y revisión de las normas y procedimientos relativos a la presentación de estados financieros;
- b) la preparación de los estados financieros, la aplicación de las normas de contabilidad, así como el tratamiento de materias que no han sido todavía objeto de una norma de contabilidad;
- c) la interpretación de la información contenida en los estados financieros preparados siguiendo las normas de contabilidad;

---

<sup>6</sup> Ley N° 28112- Ley marco de la administración financiera del sector público (2003, 28 de noviembre) Leyes del Perú. En Diario Oficial El Peruano (en línea) Recuperado el 8 de abril del 2007, de <http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/28112.pdf>.

<sup>7</sup> Ministerio de Economía y Finanzas (2006). Hacia una gestión presupuestaria basada en resultados. Presentación de la Dirección Nacional de Presupuesto Público, Lima .Perú.

- d) la formación de una opinión, por parte de los auditores externos, acerca de si los estados financieros han sido preparados de acuerdo con las normas de contabilidad aprobadas y vigentes;
- e) la entrega de información, a todos los interesados en la emisión de normas de contabilidad, acerca de las bases utilizadas en dicho proceso;

El Marco Conceptual es un documento que amerita una revisión periódica, con el propósito de mejorar su contenido sobre la base de la experiencia acumulada en el tiempo.

El marco conceptual comprende los siguientes aspectos:

- a) La Base Legal
- b) El objetivo de los estados financieros.
- c) Las características cualitativas que determinan si la información contenida en los estados financieros es útil.
- d) La definición, reconocimiento y medición de los elementos que conforman los estados financieros.
- e) Conceptos de Patrimonio y del mantenimiento del Patrimonio.

### **La Base Legal**

El Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar - INABIF, es una Unidad Ejecutora del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social – MIMDES, especializado en la promoción, atención y apoyo a niños, adolescentes, jóvenes, mujeres, adultos mayores y en general a toda persona en situación de riesgo y/o abandono o con problemas psicosociales y/o corporales que menoscaban su desarrollo humano, con la finalidad de alcanzar su bienestar y desarrollo personal, fortaleciendo y desarrollando sus capacidades para convertirlos en personas útiles a la sociedad, comunidad y familia en particular; el cual se basa en las siguientes normas:

- Decreto Legislativo N° 830, Ley del Instituto Nacional de Bienestar Familiar.
- Ley N° 26918, Ley del Sistema Nacional para la Población en Riesgo.
- Decreto Supremo N° 011-2004-MIMDES que aprobó el Reglamento de Organización y Funciones – ROF del MIMDES, el cual contempla la estructura

y las funciones generales del INABIF.

- Resolución Suprema N° 004-2005-MIMDES que aprobó el Cuadro Para Asignación de Personal – CAP del MIMDES, el cual contempla los cargos de cada una de las Unidades Orgánicas del INABIF.
- Resolución Ministerial N° 452-2005-MIMDES que aprobó el Manual de Organización y Funciones del MIMDES, el cual contempla las funciones generales y específicas de los cargos del INABIF.
- Decreto Supremo N° 005-2007-MIMDES, que creó como órgano de línea dependiente del Despacho Viceministerial de la Mujer del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social - MIMDES, la Dirección General de Protección Social, sobre la base de las competencias y funciones del Programa Nacional Wawa Wasi, el Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual - PNCVFS y la Unidad Gerencial de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado del Programa Integral Nacional de Bienestar Familiar – INABIF. Asimismo adscribe la Unidad Gerencial de Investigación Tutelar del INABIF a la Secretaria Nacional de Adopciones del MIMDES.
- Ley N° 29247, que dejó sin efecto el Decreto Supremo N° 005-2007-MIMDES y dispuso el retorno de la ex Unidad Gerencial de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado (UGDIFPV) y la ex Unidad Gerencial de Investigación Tutelar, como órganos de línea del INABIF, y precisó la plena vigencia de su Estructura Orgánica.

Los estados financieros básicos comprenden un conjunto interrelacionado de informes, integrado por el balance general, el estado de resultados, el estado de flujo de efectivo, las notas explicativas y otros anexos complementarios que forman parte integral de los estados financieros. Además, pueden incluirse cuadros suplementarios y otra información basada en tales estados financieros, que se espera sea leída junto con ellos. Sin embargo, no se consideran como parte de los estados financieros básicos los informes sobre gestión gerencial, los comentarios del Directorio en la Memoria Anual a los accionistas y los análisis preparados por la administración sobre la información financiera.

Los informes financieros con objetivos especiales, como los requeridos por organismos fiscalizadores con fines tributarios, no están cubiertos por el presente Marco Conceptual, a menos que el contenido de éste sea consecuente con las normas particulares que rigen a dichos informes especiales.

Este Marco Conceptual es aplicable a los estados financieros de todas las empresas reportantes, sean comerciales, industriales y otras, tanto en el sector público como en el privado. Una empresa reportante es una empresa para la cual existen usuarios que confían en los estados financieros como su principal fuente de información financiera sobre la empresa.

## **PRUDENCIA Y TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL**

La Administración Financiera del Sector Público está constituida por el conjunto de derechos y obligaciones de contenido económico financiero cuya titularidad corresponde al Estado, a través de las entidades y organismos encargados de su administración conforme a Ley, como es el caso del INABIF.

La Administración Financiera del Sector Público está orientada a viabilizar la gestión de los fondos públicos, conforme a las disposiciones del ordenamiento jurídico, promoviendo el adecuado funcionamiento de sus sistemas conformantes, según las medidas de política económica establecidas, en concordancia con la **Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal** y el **Marco Macroeconómico Multianual**.

Son principios que enmarcan la Administración Financiera del Estado la **transparencia, la legalidad, eficiencia y eficacia**; por tanto las propuestas de diversificación de la administración financiera del INABIF, debe estar circunscrita a importantes preceptos de gestión

En el contexto de la Administración Financiera, el Presupuesto Público asigna los fondos públicos de acuerdo con las prioridades de gasto determinadas para el cumplimiento de los objetivos y metas previstos en el marco del **Planeamiento Estratégico** y la disponibilidad de ingresos programada. En Tanto el INABIF, sólo puede ejecutar ingresos y realizar gastos conforme a Ley. Cualquier demanda adicional no prevista se atiende únicamente con cargo a las asignaciones autorizadas en el

respectivo Presupuesto Institucional. La Tesorería del INABIF, centraliza, custodia y canaliza los fondos y valores de la institución.

La dependencia de Contabilidad del INABIF, consolida la información presupuestaria y patrimonial para mostrar el resultado integral de la gestión del Institucional a través de los Estados financieros y presupuestarios del INABIF.

Además la Diversificación de la Administración Financiera del INABIF se sujeta a la regla de la centralización normativa y descentralización operativa en un marco de integración de los sistemas que la conforman.

### **EJECUCIÓN PRESUPUESTAL**

Consiste en seleccionar y ordenar las asignaciones de los programas, actividades y proyectos que serán ejecutados en el período inmediato, con la finalidad de optimizar el uso de los recursos disponibles aprobado en el calendario de compromisos mensuales.

### **PRESUPUESTO INSTITUCIONAL**

El INABIF, pertenece al Sector MIMDES.

El INABIF, es un pliego para efectos presupuestarios.

De acuerdo con la Ley, un Pliego es una entidad del Sector Público a la que se le aprueba una asignación en el presupuesto anual para el cumplimiento de las actividades y/o proyectos a su cargo.

El INABIF, está compuesto de varias Unidades Prestadoras de Servicios. Para efectos presupuestarios, Unidad ejecutora es la instancia orgánica con capacidad para desarrollar funciones administrativas y contables. Es la responsable de informar sobre el avance y/o cumplimiento de las metas. De las varias fuentes de financiamiento que tiene el Sector Público en su conjunto, el INABIF, hace uso primordialmente de las siguientes: Recursos ordinarios, Recursos directamente recaudados, Cooperación y Donaciones. Los recursos ordinarios son ingresos provenientes del Tesoro Público que a su vez tienen su origen en la recaudación tributaria y otros conceptos. Los Recursos directamente recaudados, son ingresos generados y administrados por las Unidades Ejecutoras, en nuestro caso del INABIF, provienen de la prestación de servicios y otros. Las donaciones, son recursos financieros no reembolsables recibidos por el INABIF de

agencias internacionales de desarrollo, gobiernos, instituciones y organismos internacionales, así como de otras personas naturales y jurídicas domiciliadas o no en el país.

En este marco, tenemos que referirnos al Planeamiento Estratégico Sectorial Multianual (PESEM), el mismo que consiste en determinar los objetivos estratégicos de mediano plazo, definir cursos de acción en un esquema multianual, partiendo de la visión, misión, en coordinación con las unidades ejecutoras. Asimismo se debe considerar las acciones permanentes y temporales que debe realizar la institución. Por otro lado, se deben ponderar los indicadores de desempeño, impacto y resultado para efectos de tener un panorama completa del planeamiento estratégico.

El presupuesto institucional, en su concepción moderna es un importante instrumento de programación económica y social al posibilitar la identificación de los objetivos que el INABIF quiere alcanzar. El presupuesto del INABIF, está conformado por ingresos y gastos.

En general el rubro ingresos está compuesto por Ingresos corrientes, Ingresos de capital, transferencias y financiamiento. En cambio los gastos pueden ser gastos corrientes y gastos de capital.

El presupuesto del INABIF, se concreta en el marco del sistema de gestión presupuestaria y comprende las siguientes fases: Programación, Formulación, Aprobación, Ejecución, Control y Evaluación.

En la programación se establecen los objetivos institucionales a lograr durante un año fiscal determinando la demanda global de los gastos que implicará la prestación de los servicios por parte del pliego del INABIF.

- En la fase de formulación, se define la estructura funcional programática y metas presupuestarias en función a los objetivos institucionales establecidos en la fase de programación.
- En la aprobación, el presupuesto institucional es remitido al Sector MIMDES y de allí a la Dirección General de Presupuesto público para su consolidación y



remisión por el Presidente de la República al Poder Legislativo para su aprobación.

- En la fase de ejecución del presupuesto, se concreta el flujo de ingresos y gastos, dentro del marco de la Asignación Trimestral de Gastos, los Calendarios de Compromisos y las modificaciones presupuestarias aprobadas.
- En la fase del control del presupuesto, está comprendido el seguimiento de los niveles de ejecución de los ingresos y de los gastos respecto al presupuesto autorizado y sus modificatorias. El control puede comprender el control previo, concurrente y posterior.
- La evaluación del presupuesto, que es la última fase de esta actividad, determina los resultados de la gestión presupuestaria del pliego, sobre la base del análisis y medición de la ejecución presupuestaria de ingresos, gastos y metas.

Las Disposiciones de Austeridad, constituyen reglas para mantener el equilibrio fiscal, independientemente de la fuente de financiamiento, que deben ser aplicadas durante la ejecución del presupuesto y comprende en forma específica disposiciones: en materia de personal, en materia de ingresos personales, en materia de bienes y servicios.

Otro aspecto a considerar son las Disposiciones de Racionalidad.

Las medidas de racionalidad deben contemplar, según corresponda, entre otros lo siguiente:

- a) Priorizar y determinar las acciones necesarias que permitan el cumplimiento de los objetivos del pliego al menor costo posible;
- b) Evaluar y mejorar los procesos internos con la finalidad de simplificarlos;
- c) Evaluar las planillas del personal activo y cesante para efecto de depurar y evitar pagos a personas y pensionistas inexistentes;
- d) Adoptar medidas de ahorro efectivo en el consumo de los servicios de energía, agua y teléfono;
- e) Adoptar medidas de ahorro efectivo en el gasto por el consumo de combustible;
- f) Optimizar la utilización de los espacios físicos disponibles de las entidades en el marco de su gestión institucional;
- g) Restringir al mínimo indispensable la contratación y adquisición de bienes y servicios para la adecuación y remodelación de ambientes de sedes administrativas,

alquiler de locales, así como la adquisición de mobiliario de oficina, y otros de igual naturaleza;

- h) Restringir al mínimo indispensable los viajes dentro del país en comisión de servicios;
- i) Restringir al mínimo indispensable los viajes fuera del país en comisión de servicios que irroguen gastos al Estado;
- j) Asimismo, toda unidad ejecutora y entidad pública en general, no podrá otorgar suma de dinero alguna con cargo a su Presupuesto Institucional, en beneficio del servidor público, por concepto de viáticos por comisión de servicios en el exterior, capacitación, instrucción o similares, cuando éstos sean cubiertos por la entidad internacional organizadora o auspiciante del evento, independientemente de la norma que regula la asignación de sus viáticos o conceptos similares, bajo responsabilidad del Titular de la Entidad y del funcionario que autorice el viaje;
- k) Conducir procedimientos orientados a una adecuada racionalización de los recursos humanos, teniendo en cuenta su ubicación y distribución en el territorio nacional conforme a las necesidades del servicio.

**LA GESTIÓN FINANCIERA**, según documento del grupo del Banco Mundial. Dirección Sub regional para América Latina, 2008, se ocupa de la planeación, ejecución y control de los recursos financieros de una entidad. La Gestión Financiera comprende los sistemas vinculados a los recursos financieros y el conjunto de normas y procedimientos destinados a asegurar el logro de los objetivos de la entidad o empresa. Se ocupa de la aplicación de los fondos y de la rendición de cuentas del uso de esos fondos.

Entre los sistemas que la integran podemos mencionar:

- Sistemas de planificación
- Sistema de flujo de fondos
- Sistemas de información
- Sistemas de control

La Gestión Financiera sirve para administrar los recursos financieros de los proyectos con la debida atención a la economía y eficiencia en el uso de dichos recursos.

- Ayuda a alcanzar los objetivos del proyecto suministrando información útil para mejorar el proceso de toma de decisiones.
- Demuestra también el uso apropiado de los fondos asignados al proyecto.

## **TESORERIA DEL INABIF**

La Tesorería del INABIF, que forma parte del Área de Economía de la unidad Administrativa, constituye la síntesis de la gestión financiera institucional; por ser la que administra y regula el flujo de fondos de la entidad e interviene en su equilibrio económico y monetario.

El sistema de Tesorería aplicado en el INABIF, tiene a su cargo la responsabilidad de: determinar la cuantía de los ingresos (programación financiera); captar fondos (recaudación); pagar a su vencimiento las obligaciones de la entidad (procedimiento de pago); otorgar fondos o pagar la adquisición de bienes y servicios de la entidad; y, recibir y custodiar los títulos y valores pertinentes.

La Tesorería INABIF, se organiza y gestiona en base a las siguientes normas generales: Ley de Administración Financiera del Sector público, Ley de Gestión Presupuestaria del Estado, Ley Anual del Presupuesto Público, Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público.

La Tesorería, como parte de la Administración financiera, también dispone de normas generales propias del sistema.

Por otro lado, los procedimientos así como los aspectos técnico normativos para efectos de la ejecución financiera y demás operaciones de tesorería, está normado por la **Directiva de Tesorería para el año Fiscal 2009** aprobada por la Dirección Nacional del Tesoro Público. También el Sistema de Tesorería anualmente aprueba la **Directiva de Tesorería para el Cierre del año Fiscal 2009**, en este caso.

De acuerdo con las normas antes indicadas, los gastos fiscales se sujetan al proceso de la ejecución presupuestal y financiera, y es competencia y responsabilidad de la respectiva Unidad Ejecutora; se desarrolla a través de las siguientes etapas:

- COMPROMISO,
- DEVENGADO,

- GIRADO y el
- PAGO.

La atención del Gasto Devengado con cargo a los recursos administrados por la Dirección Nacional del Tesoro Público se sujeta a las Autorizaciones de Giro y de Pago que son aprobadas por dicha Dirección, conforme a procedimientos establecidos en las normas de tesorería. Las Autorizaciones de Giro constituyen el monto límite para proceder al giro del cheque, emisión de Carta – Orden, o transferencias electrónicas, con cargo a la cuenta bancaria correspondiente, respecto del gasto devengado por parte de la Unidad Ejecutora.

En el marco de la Tesorería, para el pago de remuneraciones y pensiones es obligatorio el uso de la modalidad de pago mediante abonos en cuentas bancarias individuales, sea a través del Banco de la Nación o de cualquier otra institución financiera del Sistema Financiero Nacional.

Para el pago a proveedores, una vez aprobado el registro del Gasto Comprometido, que debe incluir el Código de Cuenta Interbancario (CCI) del proveedor, la Unidad Ejecutora registrará en el Sistema de Información Financiera del Sector Público (SIAF-SP), el Gasto Devengado según la normatividad aplicable y la fase del Gasto Girado se sujetará a las reglas específicas del sistema.

Con la finalidad de asegurar un adecuado y oportuno cierre de las operaciones de tesorería de cada año, la Dirección General del Tesoro Público, ha considerado pertinente establecer condiciones y fijar los plazos a ser aplicados por las Unidades Ejecutoras, así como establecer precisiones en cuanto a la vigencia de las cuentas bancarias de las Unidades Ejecutoras para efectos de su continuidad en el año siguiente. Todas estas normas están contenidas en la Directiva de Tesorería para el Cierre del año, por tanto el INABIF para evitar retrasos y problemas en la ejecución del ingreso y gastos debe cumplir todas las normas pertinentes.

## **EFICIENCIA INSTITUCIONAL**

La eficiencia está referida a la relación existente entre los servicios entregados por el INABIF y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

La utilización adecuada de los recursos ordinarios, recursos directamente recaudados y de Donaciones y Transferencias permitirá mejorar la eficiencia de los servicios que otorga el INABIF a la población beneficiaria.

Dice **Koontz/O'Donnell (2003)**<sup>8</sup>, una institución es eficiente si facilita el logro de los objetivos con el mínimo de costos o consecuencias imprevistas.

### **EFICACIA INSTITUCIONAL**

Analizando los conceptos de **Koonntz & O'Donnell (2003)**<sup>9</sup>, cuando un plan de generación de recursos directamente recaudados está completo- habiéndose realizado adecuadas asignaciones y comprendido las tareas básicas- y entra a la fase en la cual se debe evaluar la ejecución real, la función de la Unidad Administrativa se convierte en una de control. Pero, como se insistido repetidas veces, en la práctica estas funciones administrativas se mezclan en una sola. El cambio a la función de control puede ser imperceptible. La formulación del presupuesto de recursos directamente recaudados consiste en planear, mientras que la gestión del presupuesto- el seguimiento y evaluación de la planeación- es el control. Para alcanzar eficacia institucional, aún en el curso de la planeación, se requiere de algún seguimiento; los jefes de cualquier nivel de la organización INABIF deben cerciorarse de que sus subordinados formulen e integren planes derivados. Obviamente, la coordinación de los planes debe preceder a su adecuada ejecución. Del mismo modo, la planeación debe siempre tener en cuenta las contingencias. No hay nada más tonto que seguir un plan inoperante o mantener un plan que no refleje las variables- internas o externas- de una situación dada. Interpretando a **Terry (2003)**<sup>10</sup>, la eficacia se refiere al grado en el cual el INABIF logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendía alcanzar, previstos en la legislación institucional o fijados por el MIMDES.

---

8 Koontz / O'Donnell (2003) Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistema y contingencias de as funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex SA.

9 Ibid.

10 Terry, George (2003) Principios de Administración. México Cía. Editorial Continental SA.

## **ECONOMIA INSTITUCIONAL**

Adecuando la opinión de **Van Horne (2003)**<sup>11</sup>, la economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales el INABIF adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible.

La economía en la gestión institucional del INABIF, se va a concretar en la medida que se cumplan las **DISPOSICIONES DE AUSTERIDAD, RACIONALIDAD Y DISCIPLINA PRESUPUESTARIA**<sup>12</sup>:

**Disposiciones de Austeridad:** Constituyen reglas para mantener el equilibrio presupuestal del Pliego del INABIF, independientemente de la fuente de financiamiento, que deben ser aplicadas durante la ejecución del presupuesto

## **COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL**

Es la fuerza que debe impulsar siempre al INABIF a crecer y desarrollarse en cada uno de los ámbitos institucionales.

Interpretando el pensamiento de **Terry (2003)**<sup>13</sup>, se puede decir que la ventaja competitiva está en el centro del desempeño de una entidad. Según el autor las entidades tienen que estar siempre luchando por el crecimiento, tomando como alternativa la diversificación de la administración financiera, de modo que no pierdan de vista la posibilidad de tener la ventaja competitiva, necesaria para mantener la confianza en la sociedad.

Este trabajo de investigación ha identificado a la diversificación de la administración financiera del INABIF, como la manera de crear y mantener una ventaja competitiva frente a las entidades similares de nuestro país.

El trabajo refleja la creencia de que el fracaso de muchas estrategias de entidades surge de una incapacidad de traducir una estrategia competitiva.

---

11 Van Horne, James (2003) Administración Financiera. México. Litográfica Ingramex SA.

12 Disposiciones de austeridad, racionalidad y disciplina presupuestaria, contenidas en la Ley Anual del Presupuesto

13 Terry, George R. (2003) Principios de Administración. México. Cía. Editorial. Continental. SA.

La ventaja competitiva del INABIF será el resultado de la diversificación de la administración financiera, lo que se traducirá en la generación de valor.

El control de recursos ha sido de interés por largo tiempo, igual que la diferenciación y la segmentación de la administración financiera. Al examinar todas las fuentes de ventaja competitiva en una forma amplia e integrada, se espera proporcionar una nueva perspectiva viable para el INABIF.

La ventaja competitiva, describe la forma en que el INABIF puede elegir e implementar una estrategia específica para lograr y mantener un sitio importante en la sociedad. La herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva de una entidad y encontrar la manera de hacerla notoria es la **cadena de valor**, que divide a una entidad en las actividades discretas que desempeña en diseño, producción mercadotecnia y distribución de su producto.

El panorama de las actividades del INABIF puede tener un poderoso papel en la ventaja competitiva a través de su influencia en la cadena de valor de la entidad, lo que repercutirá en más y mejores servicios para la sociedad.

Pero, la competitividad puede alcanzarse con la mayor asignación de recursos y con el uso eficiente, eficaz y económico de los mismos; por lo que la diversificación de la administración financiera se presenta como una de las mejores alternativas para que el INABIF obtenga competitividad.

Según el Proyecto Andino de Competitividad<sup>14</sup>, los factores que hacen competitiva a una entidad son la capacidad que tiene para producir y comercializar sus bienes y servicios en el mercado, a fin de poder garantizar fuentes de prosperidad sostenible que le permitan un adecuado nivel de ingresos.

**VIABILIDAD:** Capacidad de una institución para existir por sí misma y cumplir con su misión. Implica sostenibilidad financiera. Relacionada con la misión, visión, cultura institucional, transparencia, eficiencia, calidad de atención, costo efectividad,

---

14 Proyecto Andino de Competitividad: Venezuela y los Indicadores de Competitividad (2001). Trabajo obtenido de Internet, cuyo autor es Lino Clemente R.

reinserción, atraer “inversión social”. EQUILIBRIO ENTE LA VIABILIDAD Y CALIDAD DE VIDA DE LOS BENEFICIARIOS

### **EJECUCIÓN DEL GASTO**

La ejecución del gasto comprende las etapas del compromiso, devengado, girado y pagado.

El procedimiento de gastos es el siguiente:

**Calendarización.-** Previsión de niveles máximos de compromiso presupuestales para un período dado.

**Realización de compromiso.-** Emisión de documentos sustentatorios de compromisos (orden de compra, orden de servicio)

**Determinación de devengados.-** Surgimiento de la obligación de gastar por parte del Pliego.

**Autorización de Giro.-** Nivel máximo de giro que el tesoro público proporciona a cada pliego presupuestal. Difiere de la anterior en la medida que el Pliego acumule en sus sub cuentas.

**Autorización de pago.-** Tope que el tesoro público autoriza al Banco de la Nación a abonar a la sub cuenta de cada Pliego Presupuestal

**EJECUCIÓN FINANCIERA.** La ejecución financiera de los ingresos se produce cuando se recaudan, captan u obtienen los recursos que utiliza un determinado Pliego durante el año fiscal. La ejecución financiera de los egresos comprende el registro del de devengado girado y pagado de los compromisos realizados.

### **EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**

La ejecución presupuestaria de los ingresos, es el registro de la información de los recursos captados, recaudados u obtenidos por parte de los Pliegos Presupuestarios. La Ejecución Presupuestaria de los egresos consiste en el registro de los compromisos durante el año fiscal. La ejecución presupuestaria de las metas presupuestarias se verifica cuando se registra el cumplimiento total o parcial de las mismas.



## PROCESO DE BENCHMARKING

Benchmarking es el proceso que identifica y aplica las mejores prácticas para mejorar la gestión (KEEHLEY ET.AL.T 1997 PAG39) En la siguiente figura se detalla el proceso del Benchmarking

Existen distintos tipos de Benchmarking (EAECA 200° TP . 81-82):

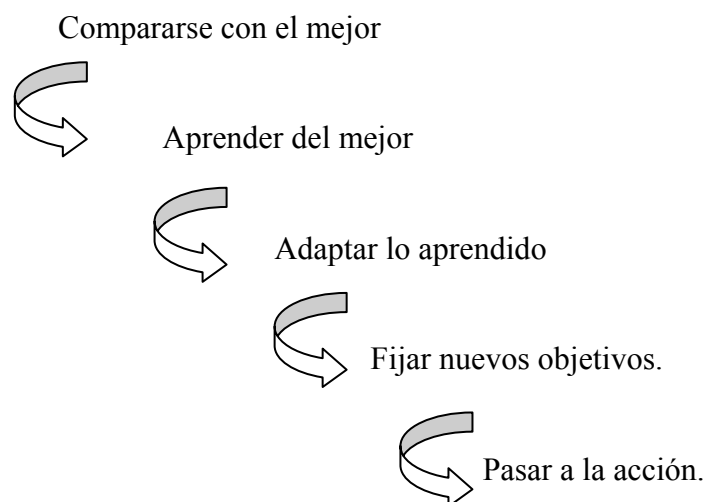
*Interno:* El proceso se realiza dentro de la propia organización entre distintas áreas de la misma, tomando como punto de referencia la que presente mejor situación en ese aspecto considerado.

*Externo:* Comparación con otras organizaciones, que normalmente el que ostenta la condición de “líder” en ese ámbito concreto.

*Competitivo:* Sin contar con el consentimiento de la organización con la que se compara.

*Cooperativo:* Entre empresas que se ponen de acuerdo para compartir conocimientos y obtener mejoras de actividades.

## PROCESO DE BENCHMARKING



**EFICACIA.** Mide la capacidad de los productos provistos por el Estado para conseguir un resultado sobre la población

**EFFECTIVIDAD.** Es la relación de los productos provistos por el Estado con los resultados que se generan.

**EFICIENCIA.** Este concepto mide la relación entre los insumos utilizados y la entrega de productos. El objetivo es entregar la mayor cantidad y mejor calidad de productos con el menor uso de insumos.

**ESRATEGIAS.** Identificación sistematizada de eventos sustentados en relaciones de causalidad para la obtención de uno o varios resultados. Las estrategias pueden implicar la articulación de intervenciones por parte de una institución.

**INDICADORES DE DESEMPEÑO.** Son instrumentos que proporciona información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros asociados al gasto público. Los indicadores de desempeño establecen una relación entre dos o más variables, los cuales comparadas con periodos anteriores, productos similares o metas establecidas., permiten realizar estimaciones sobre los avances y logros en la provisión de bienes y servicios por parte del Estado.

**RESULTADO.** Es el cambio observado, en términos de magnitudes, sobre una variable. El cambio ocurre o se observa sobre un grupo poblacional identificado. Los resultados podrán ser de carácter inmediato, intermedio o final, dependiendo del tiempo en que se producirán.

**PRODUCTO.** Es el bien o servicio entregado a un grupo poblacional, el cual se compone de un conjunto articulado de insumos. El producto debe definir claramente el bien o servicio a ser entregado y la población que recibe el bien o servicio.

**POBLACION BENEFICIARIA.** Grupo poblacional identificado que recibe la entrega del producto. El grupo poblacional puede estar compuesto de individuos, grupos, comunidades, instituciones, etc.

**POBLACION OBJETIVO.** Grupo poblacional asociado al resultado final, sobre el que se espera generar un cambio sobre alguna condición o característica.

### **1.3 HIPÓTESIS**

#### **1.3.1 HIPÓTESIS GENERAL**

El modelo de gestión financiera que comprende planeamiento, ejecución y control y el enfoque de presupuesto por resultados permiten mejorar la realización de los programas sociales del INABIF.

#### **1.3.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS.**

##### **1.3.2.1 Hipótesis secundaria 1.**

El planeamiento, como integrante del modelo de gestión financiera influye en la mejora de la realización de los programas sociales del INABIF.

##### **1.3.2.2 Hipótesis secundaria 2.**

La ejecución, como parte del modelo de gestión financiera contribuye en la mejora de la realización de los programas sociales del INABIF.

##### **1.3.2.3 Hipótesis secundaria 3.**

El control, como parte del modelo de gestión financiera incide en la mejora de la realización de los programas sociales del INABIF.

##### **1.3.2.4 Hipótesis secundaria 4.**

El enfoque de presupuesto por resultados y descentralización fiscal, como partes del modelo de gestión financiera influye en la mejora de la realización de los programas sociales del INABIF.

#### **1.3.3 VARIABLE DEPENDIENTE**

Los cuatro programas sociales del INABIF son:

- Programa de Protección Integral
- Programa de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado.
- Programa de Investigación Tutelar.
- Programa para el Desarrollo para la Población en Riesgo.

En los cuadros N° 02 y 03 se muestran los Índices e Indicadores del INABIF desde el año 2004 al 2008 respecto a la fuente de financiamiento.

**Cuadro N° 02**  
**Índice por fuente de financiamiento del año 2004 al 2008**

<b>INDICES (SOBRE LO EJECUTADO)</b>	2004	2005	2006	2007	2008
RELACIÓN FUENTE R O / TOTAL TODA FUENTE	97,83%	91,47%	99,01%	99,10%	95,95%
RELACIÓN FUENTE RDR / TOTAL TODA FUENTE	1,66%	1,24%	0,99%	0,64%	0,57%
RELACIÓN FUENTE DyT / TOTAL TODA FUENTE	0,51%	7,30%	0,00%	0,26%	3,48%
FUENTE: ÁREA DE ECONOMÍA - UNIDAD ADMINISTRATIVA.					

**Cuadro N° 03**  
**Indicadores por fuente de financiamiento del año 2004 al 2008**

<b>INDICADOR</b>	2004	2005	2006	2007	2008
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
EJECUCIÓN DE FONDOS RECURSOS ORDINARIOS	57.794.922	64.348.370	80.925.761	74.087.152	72.670.534
EJECUCIÓN DE FONDOS RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	980.523	871.530	806.347	475.392	397.335
RECURSOS DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	301.684	5.132.409	1.500	197.311	2.674.977

FUENTE: ÁREA DE ECONOMÍA - UNIDAD ADMINISTRATIVA.

## **VARIABLES INDEPENDIENTES**

La Variable Independiente cuenta con 4 sub variables; los mismos que son:

- ❖ Planeamiento financiero.
- ❖ Ejecución financiera.
- ❖ Control financiero.
- ❖ Presupuesto por Resultados y Descentralización fiscal.

### **1.3.4.1 Planeamiento financiero**

En los cuadros N° 04 y 05 se aprecian los índices e indicadores referidos al planeamiento financiero del 2004 al 2008 respectivamente.

**Cuadro N° 04**  
**Índices de planeamiento financiero del año 2004 al 2008**

<b>INDICES (sobre los ejecutado)</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
RELACIÓN DE INVERSIONES DE LA FUENTE R O / TOTAL TODA FUENTE	96%	89%	100%	85%	50%
RELACIÓN DE INVERSIONES DE LA FUENTE RDR / TOTAL TODA FUENTE	0%	0%	0%	0%	0%
RELACIÓN DE INVERSIONES DE LA FUENTE D y T / TOTAL TODA FUENTE	0%	0%	0%	0%	99%

FUENTE: ÁREA DE ECONOMÍA - UNIDAD ADMINISTRATIVA.

**Cuadro N° 05**  
**Indicadores de planeamiento financiero del año 2004 al 2008**

FUENTE DE FINANCIAMIENTO/ INVERSIONES	AÑO 2004		AÑO 2005		AÑO 2006		AÑO 2007		AÑO 2008	
	PIA	PIM	PIA	PIM	PIA	PIM	PIA	PIM	PIA	PIM
RECURSOS ORDINARIOS	0	984.567	0	5.984.756	1.534.077	777.008	3.300.000	3.484.718	1.871.682	2.592.532
Inversiones	0	984.567		5.984.756	1.534.077	777.008	3.300.000	3.484.718	1.871.682	2.592.532
RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RECURSOS DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	0	0	0	2.561.961	0	0	0	0	2.710.068
Inversiones	0	0	0	0	2.561.961	0	0	0	0	2.710.068
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>984.567</b>	<b>0</b>	<b>5.984.756</b>	<b>4.096.038</b>	<b>777.008</b>	<b>3.300.000</b>	<b>3.484.718</b>	<b>1.871.682</b>	<b>5.302.600</b>

FUENTE: ÁREA DE ECONOMÍA - UNIDAD ADMINISTRATIVA.

### 1.3.4.2 Ejecución financiera

En los cuadros N° 06 y 07 se muestran los índices e indicadores por programa social del año 2004 al 2008.

**Cuadro N° 06**

#### **EJECUCIÓN FINANCIERA POR PROGRAMA SOCIAL**

<b>INDICES</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Unidad Gerencial de Protección Integral	50,13%	46,68%	43,57%	43,65%	44,61%
Unidad Gerencial de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado	30,68%	30,35%	31,07%	29,80%	29,65%
Unidad Gerencial de Investigación Tutelar	0,00%	0,00%	0,83%	2,01%	1,98%
Unidad Gerencial para el Desarrollo de Población en Riesgo.	19,19%	22,97%	24,52%	24,54%	23,76%

FUENTE: ÁREA DE ECONOMÍA - UNIDAD ADMINISTRATIVA.

**Cuadro N° 07****EJECUCIÓN FINANCIERA POR PROGRAMA SOCIAL**

INDICADORES	2004	2005	2006	2007	2008
Unidad Gerencial de Protección Integral	29.613.990	32.839.947	35.615.290	32.629.597	33.785.715
Unidad Gerencial de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado	18.124.543	21.349.887	25.398.700	22.279.967	22.457.975
Unidad Gerencial de Investigación Tutelar	0	0	678.545	1.502.784	1.502.471
Unidad Gerencial para el Desarrollo de Población en Riesgo.	11.338.596	16.162.475	20.041.073	18.347.507	17.996.685

FUENTE: ÁREA DE ECONOMÍA - UNIDAD ADMINISTRATIVA.

**1.3.4.3 Control financiero**

En los cuadros N° 08 y 09 se muestran los índices e indicadores de control financiero por fuente de financiamiento del año 2004 al 2008 y los ratios financieros de control financiero del 2004 al 2008 respectivamente.

**Cuadro N° 08****ÍNDICES DE CONTROL FINANCIERO**

FUENTE DE FINANCIAMIENTO/ UNIDAD GERENCIAL	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008
	AVANCE FINANCIERO	AVANCE FINANCIERO	AVANCE FINANCIERO	AVANCE FINANCIERO	AVANCE FINANCIERO
<b>RECURSOS ORDINARIOS</b>	<b>100%</b>	<b>99%</b>	<b>99%</b>	<b>98%</b>	<b>97%</b>
Unidad Gerencial de Protección Integral	99%	99%	99%	98%	97%
Unidad Gerencial de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado	100%	97%	99%	98%	97%
Unidad Gerencial de Investigación Tutelar	0%	0%	86%	95%	96%
Unidad Gerencial para el Desarrollo de Población en Riesgo.	100%	100%	99%	98%	97%
<b>RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS</b>	<b>97%</b>	<b>98%</b>	<b>92%</b>	<b>93%</b>	<b>89%</b>
Unidad Gerencial de Protección Integral	92%	100%	92%	93%	89%
Unidad Gerencial de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado	98%	97%	92%	93%	89%
Unidad Gerencial de investigación Tutelar	0%	0%	0%	0%	0%
Unidad Gerencial para el Desarrollo de Población en Riesgo.	0%	0%	0%	0%	0%
<b>RECURSOS DONACIONES Y TRANSFERENCIAS</b>	<b>63%</b>	<b>100%</b>	<b>1%</b>	<b>98%</b>	<b>98%</b>
Unidad Gerencial de Protección Integral	88%	95%	1%	98%	98%
Unidad Gerencial de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado	1%	114%	1%	98%	98%
Unidad Gerencial de investigación Tutelar	0%	0%	0%	0%	0%
Unidad Gerencial para el Desarrollo de Población en Riesgo.	0%	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>99%</b>	<b>99%</b>	<b>99%</b>	<b>98%</b>	<b>97%</b>

FUENTE: ÁREA DE ECONOMÍA - UNIDAD ADMINISTRATIVA.

**Ratios Financieros**

Los ratios financieros no son aplicables en su totalidad ni pueden ser leídos ni interpretados en forma conjunta e integral, debido a que los recursos que financian el Presupuesto Institucional del INABIF, provienen en más del 96%, de la fuente de

financiamiento Recursos Ordinarios; es decir, no se recurre a las ventas ni al financiamiento de terceros para afrontar los Gastos Corrientes ni Gastos de Capital.

### Cuadro N° 09

#### RATIOS FINANCIEROS DEL PROGRAMA INTEGRAL NACIONAL PARA EL BIENESTAR FAMILIAR INABIF (AÑO 2004 AL 2008)

RATIOS	AÑOS				
	2004	2005	2006	2007	2008
Circulante	16,03	4,11	5,02	1,70	9,36
Prueba Ácida	19,34	7,08	2,15	1,57	1,57
Rotación de Activo Total	1,50	2,45	1,56	2,19	1,48

FUENTE: ÁREA DE ECONOMÍA - UNIDAD ADMINISTRATIVA.

No obstante, a continuación se exponen algunos ratios de liquidez que son analizados independientemente.

#### a) **Circulante:**

Por S/. 1.00 de deuda a corto plazo, existe un aval de S/. 16,03; 4,11; 5,02; 1,70 y 9,36 con los activos corrientes, debiendo precisarse que las obligaciones pendientes de pago están cubiertas por el Tesoro Público.

#### b) **Prueba Ácida:**

El activo circulante al 31 de diciembre de los referidos años, cubriría las obligaciones a corto plazo, ya que por S/.1.00 de deuda se dispondría de S/. 19,34; 7,08; 2,15; 1,57 y 1,57 para afrontarla a su vencimiento.

#### c) **Rotación de Activo Total:**

Los ingresos propios generados más las transferencias corrientes recibidas durante cada ejercicio fiscal son 1,50; 2,45; 1,56; 2,19 y 1,48 veces la inversión efectuada.

#### 1.3.4.4 Presupuesto por Resultados y Descentralización Fiscal

La Dirección Nacional de Presupuesto Público DNP del MEF, desde el año 2007 viene impulsando los procedimientos operativos para implementar al Presupuesto por Resultados (PpR) en el país; por que dicho enfoque introduce un cambio en la forma de

hacer presupuesto, dando énfasis de resultados y productos en cada una de las fases del ciclo presupuestal (formulación, aprobación, ejecución y evaluación).

Las leyes 28927 y 29142 - Leyes de Presupuesto del Sector Público para los años fiscales 2007 y 2008 respectivamente, incorporan los elementos básicos para su implementación.

En tal contexto la DNP del MEF ha desarrollado una metodología de Programación Presupuestaria Estratégica (PPE), mediante la cual las instituciones pública podrán identificar de manera adecuada las intervenciones más eficientes y eficaces para así contribuir al mejoramiento de la calidad del gasto<sup>15</sup>

Además en Anexo se muestra algunos indicadores de Resultados por Programa Social del INABIF como parte de la aplicación del Presupuesto por Resultados.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Teniendo en cuenta la formulación y la caracterización del problema, se establece como objetivo general:

Diseñar un modelo de gestión financiera que implica planeamiento, ejecución, control y enfoque de presupuesto por resultados que permita mejorar la realización de los programas sociales del INABIF en el marco de presupuesto por resultados y de la descentralización fiscal.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Del mismo modo, como se obtiene los problemas específicos, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- 1.4.2.1 Identificar y ampliar las fuentes de financiamiento para incrementar los recursos financieros con la presentación de proyectos de inversión de los

---

<sup>15</sup> EN general, los resultados se entienden como los cambios en las condiciones de vida de la población, mientras que los productos son los bienes y servicios provistos por el Estado. Por ejemplo, bajo el enfoque tradicional de productos, la acción pública se concentraría en la cantidad de vacunas programadas; mientras que el enfoque por resultados se concentraría en la tasa de mortalidad infantil.



programas sociales del INABIF en el marco del presupuesto por resultados y de la descentralización fiscal.

- 1.4.2.2 Determinar las pautas a tenerse en cuenta sobre los requerimientos para la programación presupuestaria, ejecución y evaluación financiera y física de los programas sociales del INABIF en el marco del presupuesto por resultados y de la descentralización fiscal.
- 1.4.2.3 Implantar lineamientos para racionalizar los recursos financieros, lograr las metas aplicando la normatividad de Prudencia y Transparencia y Control en la utilización de los flujos de tesorería del INABIF en el marco del presupuesto por resultados y de la descentralización fiscal.
- 1.4.2.4 Establecer una relación clara y verificable entre los resultados que se espera obtener y los medios definidos para ello, con la aplicación del Programación Presupuestaria Estratégica en el marco del presupuesto por resultados y de la descentralización fiscal.

### **1.4.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Desde el punto de vista práctico, el estudio establece la aplicación de un modelo de gestión financiera, propiciando un diseño integrado y articulado de las intervenciones en las Unidades Gerenciales del INABIF, sobre la base del logro de resultados a favor de los beneficiarios (niños y adolescentes en estado de abandono y personas en situación de riesgo social), buscando una diversificación, prudencia y transparencia en la administración de los recursos y contribuir en la mejora del desempeño institucional.

Además, desde el punto de vista teórico, el presente tema de investigación permite enriquecer la concepción teórica de gestión del conocimiento.

En la gestión pública moderna, la clave es diversificación, prudencia y transparencia en la administración de los recursos institucionales.

### **1.4.4 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

El tema de investigación es importante, porque contribuye con la aplicación del modelo en mejorar las limitaciones de gestión financiera, tales como:

- Débil articulación de planeamiento financiero con el presupuesto.

- Predominancia del enfoque institucional sobre el resultado que valora y requiere el beneficiario<sup>16</sup>
- La rigidez de la gestión financiera como consecuencia de una normatividad abundante y en algunos casos desarticulados y contradictorios.
- Escaso seguimiento de los programas sociales.
- Débil desarrollo de medición del desempeño, y escasas evaluaciones que retroalimentan los procesos para la toma de decisiones.

El presente Modelo de Gestión Financiera propuesto, constituye un aporte en la gestión institucional, principalmente por el impacto en la población beneficiaria de los cuatro (04) programas sociales del INABIF, al mejorarse los diversos servicios que otorga a través de las 176 unidades prestadoras de servicios, ubicadas y en funcionamiento en 19 departamentos del país.

#### **1.4.5 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Debido a la importancia y la naturaleza del estudio, se consideró necesario llevar a cabo la investigación, en razón que la misma no demandó demasiado costo económico ni el empleo de técnicas especializadas, permitiendo de esta manera que una vez concluido y aprobado, constituya una guía que permita fortalecer la gestión financiera del INABIF.

#### **1.4.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

La principal limitación fue el acceso a la información. En la búsqueda de información y por razones de reserva, confidencia y funcionales, existen restricciones para proporcionar datos referentes al área investigada en razón de los niveles de la jerarquización orgánica existente y al carácter de Reservado, de conformidad al Art. 45° de la Ley N° 27209, Ley de Gestión Presupuestaria, por consiguiente por razones de seguridad la información fue restringida.

---

<sup>16</sup> La asignación presupuestal en el enfoque predomina el responder a la demanda de lo requerido por la institución antes que a lo necesitado para incidir en determinado nivel de resultado a favor del beneficiario.

## **1.5 METODOLOGÍA**

### **1.5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Este trabajo de investigación es del tipo básico, por cuanto todos los aspectos son teorizados, aunque sus alcances serán prácticos en la medida que sean considerados por el INABIF; por cuanto las propuestas del estudio, repercuten en beneficio de la población beneficiaria, lo que conlleva en mejores servicios para las personas en situación de riesgo social y/o en estado de abandono.

### **1.5.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es del nivel descriptivo porque la búsqueda de conocimientos es reflexiva, sistemática y metódica para solucionar problemas técnicos mediante un respectivo proceso; específicamente el planeamiento financiero de los recursos del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar INABIF; para posteriormente sacarle el máximo provecho, que redundará en una contribución de la mejora de la ejecución institucional.

### **1.5.3 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

En la investigación se aplica el método hipotético deductivo que permite describir la estructura organizacional y funcional, proceso de gestión y toma de decisiones tácticas y estratégicas del INABIF; el planeamiento financiero, las acciones de ejecución y control y la toma de decisiones; también se describe la forma como obtener economía, eficiencia, eficacia, productividad, mejora continua de la gestión institucional. Asimismo permite determinar los principales factores que influyen en el planeamiento financiero para la ejecución de los programas sociales del INABIF e inferir la información de la muestra en la población de la investigación.

Es hipotético porque se establece de manera clara y precisa la hipótesis general que posteriormente se va a demostrar; así como las correspondientes hipótesis subsidiarias.

Es deductivo por que se emplea el análisis y síntesis de todas las causas que genera el problema del estudio, lo que nos permite deducir consecuentemente los resultados a los que llega; así como los aportes al planeamiento, ejecución y control financiero en el presente tema de investigación.

#### 1.5.4 MODELO DE LA INVESTIGACIÓN

Es de carácter cuantitativo, dado que se contrastan diversas cifras o cantidades de los requerimientos, presupuestos reapertura, presupuestos modificados y estados financieros del INABIF.

#### 1.5.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

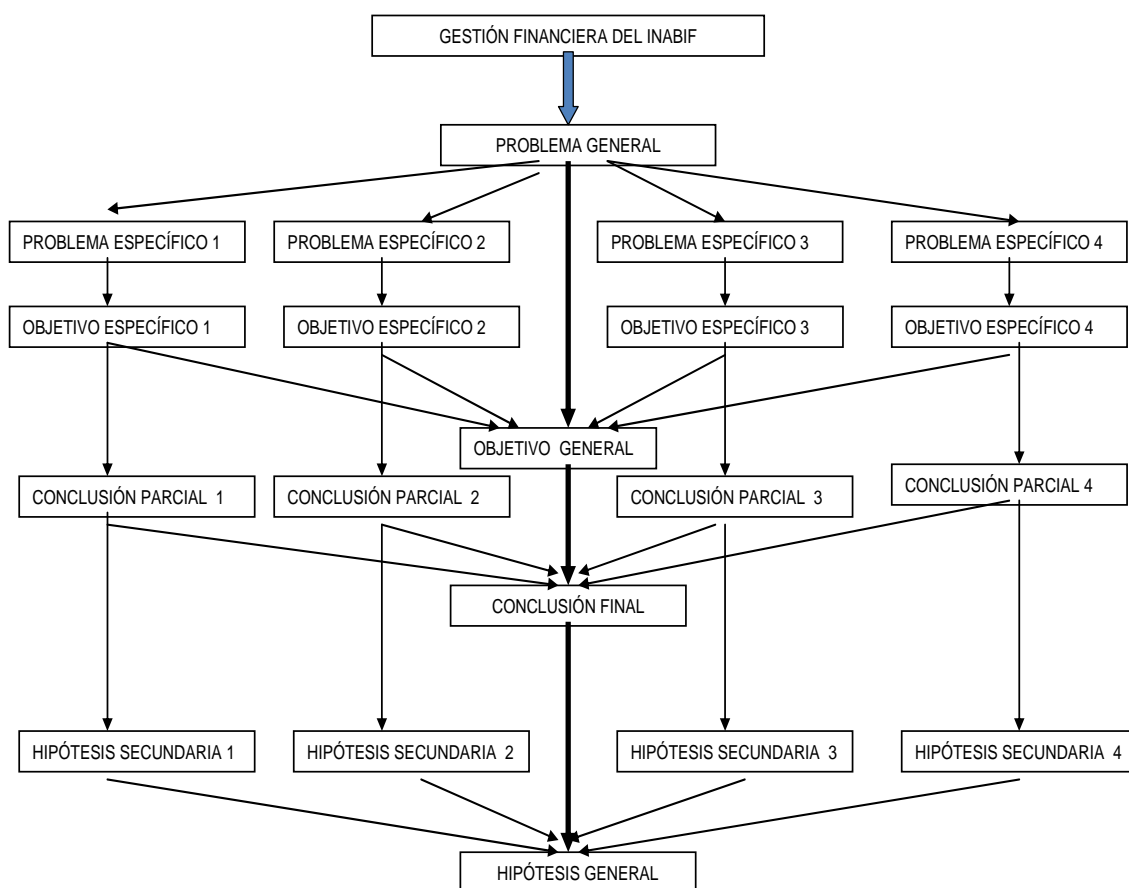
El diseño de la **investigación es no experimental**, en primer lugar porque se han **identificado** los problemas, en base a los cuales se han propuesto las soluciones correspondientes a través de las **hipótesis**, asimismo se han propuesto los **objetivos** de la investigación; estableciendo una relación directa entre estos tres elementos metodológicos.

Es no experimental ya que no se manipula en ningún momento todas y cada una de las variables independientes que constituyen las causas que generan el desarrollo del presente tema de investigación.

Luego de haber desarrollado el trabajo, se ha contrastado los objetivos específicos, lo que ha permitido consolidar el objetivo general de la investigación. Los objetivos específicos contrastados, han sido la base para emitir las conclusiones parciales de la investigación.

Las conclusiones parciales, constituyen el resultado de la investigación y son la base para emitir la conclusión general del trabajo.

Finalmente, se ha establecido una interrelación entre el objetivo general y la conclusión general para llegar a contrastar la hipótesis general de la investigación, sobre la base del planteamiento metodológico y teórico.



### 1.5.6 UNIVERSO

El universo de la investigación comprende los profesionales de las áreas de Planeamiento, presupuesto, racionalización, proyectos, monitoreo de la Unidad de Planeamiento y Resultados, de las áreas de Economía, Tesorería, logística e infraestructura de la Unidad Administrativa, los Gerentes de las Unidades Gerenciales de Desarrollo para la Población en Riesgo, de la Unidad Gerencial de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado, de la Unidad Gerencial de Investigación Tutelar y de la Unidad Gerencial de Protección Integral, de la sede Central, y los Administradores de las Unidades Prestadoras de Servicios del INABIF distribuidas a nivel nacional; que en total son 89 profesionales.

### 1.5.7 MUESTRA

**La fórmula utilizada para la obtención de la muestra fue el siguiente:**<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Formula tomada del libro “Metodología de la Investigación”, Dr. Héctor Enrique Gaxiola Carrasco.

N = Tamaño de la población =89

$$n = \frac{z^2 * p * q}{E^2} = \text{Tamaño de la muestra según fórmula.}$$

n' = Tamaño de la muestra corregida. N' = 65.

$$\frac{1}{n'} = \frac{1}{n} + \frac{1}{N}$$

Datos:  $z = 1.96$   $E = 0.05$ ,  $p = 0.80$   $q = 0.20$

Donde:

Z = Representa el nivel de confianza requerida.

p q = Se refiere a la variabilidad del fenómeno estudiado

E = Indica la precisión con que se generalizan los resultados

La encuesta consistió en entrevistas estructuradas con cuestionarios de preguntas generalmente cerradas

## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Las técnicas utilizadas en la investigación fueron:

**Entrevistas**, para obtener información del personal del INABIF, en relación con la planeación (2), Economía (2), Presupuesto (2), Tesorería (2) y Contabilidad (4).

**Encuestas**, al personal de las Áreas de Economía, Tesorería, Planeamiento y Presupuesto de la sede central (48) y 17 de las Unidades Prestadoras del INABIF.

**Análisis documental**, para analizar las normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con el aspecto administrativo, presupuestario y de tesorería del INABIF.

## **INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.**

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación, estuvieron relacionados con las técnicas antes mencionadas, del siguiente modo:

TECNICA	INSTRUMENTO
ENTREVISTA	GUIA DE ENTREVISTA
ENCUESTA	CUESTIONARIO
ANALISIS DOCUMENTAL	GUIA DE ANALISIS DOCUMENTAL

## **TÉCNICAS DE ANÁLISIS**

Las técnicas de análisis, han permitido describir, entender e interpretar adecuadamente la información recopilada en el proceso de investigación. Se aplicarán las siguientes técnicas:

Análisis documental.

Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.

Conciliación de datos.

Indagación.

## **TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS**

Las siguientes técnicas de procesamiento de datos, son las que se han utilizado:

Ordenamiento y clasificación.

Registro manual.

Proceso computarizado con Excel.

Proceso computarizado con SPSS.

## CAPITULO II

### LOS PROGRAMAS SOCIALES DEL PROGRAMA INTEGRAL NACIONAL PARA EL BIENESTAR FAMILIAR - INABIF

---

#### 2.1 EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS SOCIALES DEL PROGRAMA INTEGRAL NACIONAL PARA EL BIENESTAR FAMILIAR (VARIABLE DEPENDIENTE).

##### 2.1.1 Reseña Institucional

En los siguientes párrafos se presenta un resumen acerca del origen y evolución en los enfoques que rigieron al INABIF a lo largo de su historia institucional. Ver cuadro N° 10.

**Cuadro N° 10**

Año	Hechos ocurridos
1939	Fundación de la “Unión de Obras de Asistencia Social”.
1950	Creación del Centro “Santa Rosa de Lima”, que tenía como finalidad brindar atención pre y post parto a la madre y al niño, a través de acciones de bienestar social.
1962	Creación de la Junta de Asistencia Nacional (JAN), como órgano de ayuda a los más necesitados a fin de poder propiciar la unión nacional.
1963	Creación del Consejo Nacional del Menor, estableciendo así los servicios de libertad vigilada, hogares sustitutos y hogares de menores. Dependía del Ministerio de Justicia y Culto.
1975	Sobre la base de la JAN se forma el Instituto Nacional de Promoción Familiar (INAPROMEF), Integrando a esta institución los servicios de irregularidad social, hogares y albergues que estaban a cargo del Ministerio de Justicia.
1981	INAPROMEF se transforma en el Instituto Nacional de Bienestar Familiar (INABIF), de conformidad a lo dispuesto por el Decreto Legislativo 118, del 12 de junio de 1982, por lo que se constituye en un Organismo Descentralizado del Ministerio de Justicia.
1991	INABIF pasa a formar parte de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).
1992	INABIF es transferido al Ministerio de la Presidencia, dependiendo directamente del Viceministro de Desarrollo Social.



<b>Año</b>	<b>Hechos ocurridos</b>
1996	<p>Con la creación del Ministerio de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano (PROMUDEH), se incorporó al INABIF en su estructura orgánica, como un Organismo Público Descentralizado.</p> <p>Se emite el Decreto Legislativo 830, o Ley del Instituto Nacional de Bienestar Familiar, por el que entre otros, se establece que su personal se encuentra comprendido en el régimen de la Actividad Privada.</p>
1998	Mediante Ley N° 26918, se adiciona al INABIF la función de órgano rector del Sistema Nacional para el Desarrollo de la Población en Riesgo, por el que ejerce las funciones de coordinación, supervisión y evaluación de las entidades comprendidas en el sistema.
2002	Al modificarse mediante Ley N° 27779 la estructura ministerial del Poder Ejecutivo se creó el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social – MIMDES, disponiéndose la adscripción del Instituto Nacional de Bienestar Familiar al Viceministerio de la Mujer, en calidad de Organismo Público Descentralizado.
2003	Por aplicación de los Decretos Supremos N° 060-2003-PCM, y N° 070-2003-PCM; se decretó la fusión por absorción –entre otros- del INABIF al MIMDES, y se inicia un proceso de integración articulación de los planes de trabajo institucional del INABIF con los lineamientos y políticas sociales contemplados en los Planes Nacionales emitidos por el MIMDES en su condición de Órgano Rector.
2004	<p>De conformidad a lo dispuesto por la Séptima Disposición Complementaria de la Ley N° 28128, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2004, el INABIF, se convierte en la Unidad Ejecutora N° 006 del Pliego 039 Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MIMDES).</p> <p>Se culmina el proceso de fusión por absorción, de los organismos públicos descentralizados COOPOP, INABIF, PAR, PRONAA y FONCODES, en el MIMDES y el proceso de reestructuración y reorganización sectorial; mediante Decreto Supremo N° 011-2004-MIMDES publicado el 7 de enero de 2005 se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, el cual fue modificado por Decreto Supremo N° 006-2007-MIMDS publicado el 22 de junio de 2007, estarciéndose que el INABIF se convierte en un Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar a cargo del Despacho Viceministerial de la Mujer. De conformidad a lo dispuesto por el artículo 82° del ROF, se le adiciona las funciones de promoción del voluntariado en el marco de lo dispuesto por la Ley N° 28238, Ley General del Voluntariado y su Reglamento aprobado mediante el Decreto Supremo N° 008-2004-MIMDES.</p>
2005	En aplicación a lo dispuesto por el artículo 3° del Decreto Supremo N° 011-2005-MIMDES, por el que se aprueba el Reglamento de los Capítulo IX y X del Título II del Libro cuarto del Código de los Niños y Adolescentes, se dispone que la competencia para conocer el Procedimiento de Investigación Tutelar, le corresponde al Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, que dirigirá la investigación tutelar, de acuerdo a las funciones que le asigna el Código y el reglamento referido.
2006	Mediante las resoluciones ministeriales N° 197-2005-MIMDES y 463-2006-MIMDES, se precisó que corresponde a la Dirección de Familia y Comunidad del MIMDES las funciones normativas y rectoras del control, supervisión y evaluación del funcionamiento del Sistema para la Población en Riesgo del INABIF; mientras que corresponde al INABIF a través de su Unidad Gerencial para el Desarrollo de la Población en Riesgo las funciones operativas en relación al referido Sistema.
2007	<p>Mediante Decreto Supremo N° 005-2007-MIMDES, se incorpora a la Unidad Gerencial de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado (UGDIFPV) a la Dirección General de Protección Social del MIMDES.</p> <p>Asimismo el referido dispositivo legal adscribe a la Unidad Gerencial de Investigación Tutelar a la Secretaría Nacional de Adopciones del MIMDES.</p>
2008	Por mandato de la Ley N° 29247, se deja sin efecto el Decreto Supremo N° 005-2007-MIMDES, retornando en consecuencia, la Unidad Gerencial de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado (UGDIFPV) y la Unidad Gerencial de Investigación Tutelar (UGIT) como órganos de línea del INABIF.

### **2.1.2 Visión, Misión y Valores.**

De conformidad al Plan Operativo Institucional – POI 2008<sup>18</sup>, la misión, visión y valores del INABIF son los siguientes:

#### **Visión**

Niñas, niños, adolescentes y personas, alcanzan su bienestar y desarrollo personal, en un entorno familiar y social, superando su situación de abandono y/o riesgo social.

Hogares y Centros de Atención Residencial con estándares de calidad y personal certificado con niveles de desempeño y calidad.

#### **Misión**

Implementamos y desarrollamos Programas Sociales, que brindan servicios de protección integral con calidad y eficiencia dirigidas a las niñas, niños, adolescentes, y personas que se encuentran en situación de abandono y riesgo social, especialmente en los sectores de pobreza y pobreza extrema.

Desarrollamos competencias de los operadores sociales para un desempeño de calidad, así como procesos de evaluación permanente a través de estándares a fin de que los Hogares puedan ser acreditados por el MIMDES.

#### **Valores**

En el INABIF priorizamos nuestra vocación de servicios en el desarrollo de las actividades, actuando con responsabilidad, respeto, equidad y observando en nuestro comportamiento el sentido de honradez y honestidad.

Somos también una organización innovadora capaz de adaptarse al cambio, que actúa con profesionalismo y trabajo en equipo.

### **2.1.3 Funciones**

De conformidad a lo establecido en el Reglamento de Organización y Funciones – ROF<sup>19</sup> del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social; las funciones del INABIF, ENTRE OTROS son las siguientes:

- a) Dirigir y ejecutar acciones tendientes a lograr la prevención, protección, atención y apoyo de la población en riesgo, así como de bienestar familiar.

---

<sup>18</sup> Aprobado mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° 559-2007-INABIF.

<sup>19</sup> Aprobado mediante Decreto Supremo N° 011-2004-MIMDES.

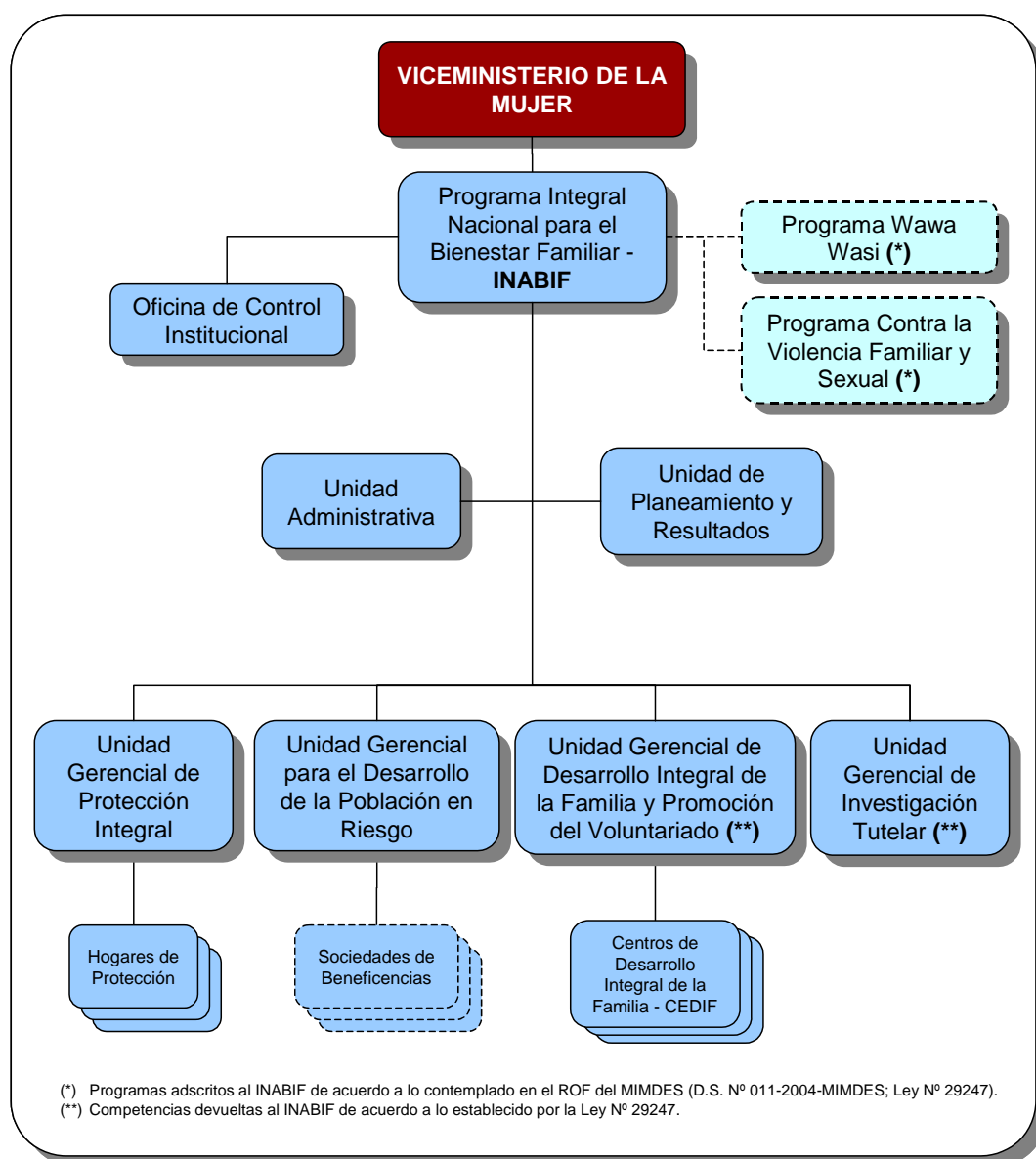
- b) Administrar y supervisar las transferencias programáticas destinadas a la protección integral de la primera infancia de competencia del MIMDES.
- c) Desarrollar y ejecutar los programas y servicios de prevención, asistencia, protección, y promoción relacionados con sus objetivos, así como los procedimientos necesarios para la consecución de los mismos.
- d) Estimular la participación de la colectividad en acciones orientadas a mejorar las condiciones socioeconómicas y culturales de sus miembros.
- e) Asumir las funciones establecidas para el MIMDES con relación al voluntariado, su promoción y realización conforme a Ley.
- f) Promover la gestión y el voluntariado comunal a favor de la niñez temprana y la población en riesgo, pobreza y pobreza extrema.
- g) Velar por el interés superior de niñas(os) y adolescentes en materia del funcionamiento y ejecución de programas sociales.
- h) Promover la protección integral de Niñas(os) y Adolescentes en riesgo o abandono, propiciando la generación y el mejoramiento de las condiciones que aseguren su desarrollo.
- i) Desarrollar acciones de prevención, atención y apoyo a las personas en riesgo.
- j) Convocar e incentivar a la sociedad civil organizada y a la comunidad en general para su participación activa en la promoción, atención, apoyo a la población en riesgo o abandono y en desarrollar acciones a favor de la disminución y prevención de la violencia familiar y sexual.
- k) Asumir las competencias establecidas para el MIMDES en materia de la Investigación tutelar.



### 2.1.4 Estructura Orgánica

El Manual de Organización y Funciones – MOF<sup>20</sup> del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, establece el Organigrama General del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, el mismo que se muestra a continuación.

#### Estructura Orgánica del INABIF



### 2.1.5 Programas sociales ejecutadas por el INABIF

<sup>20</sup> Aprobado mediante Resolución Ministerial N° 452-2005-MIMDES.

Para cumplir con su rol, el INABIF cuenta con Unidades Prestadoras de Servicios (UPS) ubicadas a nivel nacional, que brindan atención especializada a la población en situación de riesgo y vulnerabilidad social, a través de la ejecución de 4 programas sociales o líneas de intervención que promueven el desarrollo de capacidades y el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de la población más vulnerable. A continuación se detallan las UPS por línea de intervención. Ver cuadro N° 11.

**Cuadro N° 11**  
**Unidades Prestadoras de servicios por Línea de Intervención**

Línea de Intervención	Unidad Prestadora de Servicios		1 Servicios Brindados
	Tipo	Cant.	
<b>Protección Integral</b>	Hogares de Protección	36	Proporcionan atención integral a los niños y adolescentes en situación de abandono, con el propósito de reinsertarlos a su medio familiar y comunal, en mejores condiciones para enfrentar la vida.
<b>Promoción Familiar (*)</b>	Centros de Desarrollo Integral de la Familia (CEDIF)	35	Dirigidos a las personas en riesgo y vulnerabilidad social, en la modalidad de Cuidado Diurno, Promoción al Adolescente, Club del Adulto Mayor, Comedor Transitorio, Talleres de Capacitación Ocupacional y Articulados.
	Centros Comunales Familiares (CCF)	56	Promueven la autogestión y la participación activa de la comunidad organizada en la solución de sus problemas inmediatos. Abordan la situación de riesgo de la comunidad, orientado a la atención de niños y adolescentes con el asesoramiento del personal técnico.
	Centros de Recreación Familiar (CRF)	5	Proporcionan locales en los que se practican actividades deportivas, recreativas y culturales dirigidas a niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores de la comunidad.
<b>Educadores de Calle (*)</b>	Centros de Referencia (CR)	21	Proporcionan atención a los niños adolescentes trabajadores y de la calle en locales proporcionados por la comunidad en virtud a un acuerdo o convenio.
	Centros de Atención (CA)	22	
<b>Investigación Tutelar (*)</b>	Unidad Gerencial de Investigación Tutelar	1	Realiza el procedimiento administrativo de investigación tutelar que comprende todo tipo de acciones, actividades y diligencias) para proteger y verificar la situación de un niño o adolescente en presunto estado de abandono.
<b>Total UPS</b>		<b>176</b>	
<b>Fortalecimiento de la Gestión de las SBP/JPS</b>	Sociedades de Beneficencia Pública (SBP)	100	Brindan atención y apoyo a niños, adolescentes jóvenes, mujeres, adultos mayores y en general a toda persona en situación de riesgo, abandono o con problemas psíquicos, sociales o corporales que menoscaban su desarrollo humano.
	Junta de Participación Social (JPS)	1	
<b>Total UPS + SBP/JPS</b>		<b>277</b>	

(\*) Estas líneas de intervención retornaron al INABIF en el mes de julio de 2008, por aplicación de la Ley N° 29247.

A continuación se precisan los servicios que brinda el INABIF a favor de la población en situación de pobreza y pobreza extrema es a través de sus líneas de intervención.

### **1.- Programa de Protección Integral**

Brinda la atención integral y especializada a niños, niñas y adolescentes que se encuentran en estado de abandono, con el propósito de reinsertarlos en su entorno familiar, convertirlos en agentes de cambio y desarrollo de la familia y la sociedad.

Ejecuta acciones integrales con los niños y adolescentes que ingresan a Hogares por orden judicial como medida de protección al encontrarse en situación de peligro moral o abandono material. Para la prestación de los servicios se cuenta con 36 Hogares a nivel nacional (14 en Lima y 22 en Provincias). Se encuentra a cargo de la Unidad Gerencial de Protección Integral; comprende la prestación de los siguientes servicios:

- **Atención a necesidades básicas:** Atención alimentaria, evaluación nutricional, vestimenta y vivienda.
- **Salud integral:** Control y tratamiento de enfermedades y tratamiento psicológico.
- **Soporte social:** Obtención de documentos de identidad, inserción al sistema escolar, reinsertión familiar, laboral y actividades de seguimiento, gestión con instituciones y organizaciones de servicio local concertando formas de cooperación en bienestar de la población usuaria, coordinación de Campañas Preventivo-Promocionales, establecimiento de formas articuladas de participación en la comunidad.
- **Desarrollo y formación:** Taller de habilidades sociales, género, liderazgo, hábitos, derechos y deberes, Escuela de Padres, acciones espirituales, autoestima, valores, talleres preventivos sobre enfermedades de transmisión sexual, sustancias psicoactivas, primeros auxilios, violencia, salud, reforzamiento escolar, nivelación, aprestamiento; capacitación técnica y ocupacional; actividades recreativo terapéuticas; actividades deportivas.

Las Leyes 28927 y 29142 Leyes de Presupuesto del Sector Público para los años fiscales 2007 y 2008, respectivamente, incorporan los elementos básicos para su implementación.

En la vista fotográfica A se muestra a un grupo de niñas, niños beneficiarios de una Unidad Prestadora de Servicio y la metodología de Intervención de la Unidad Gerencial de Protección Integral; y en el gráfico N° 14 se muestra la Metodología de Intervención del Programa de Protección Integral.

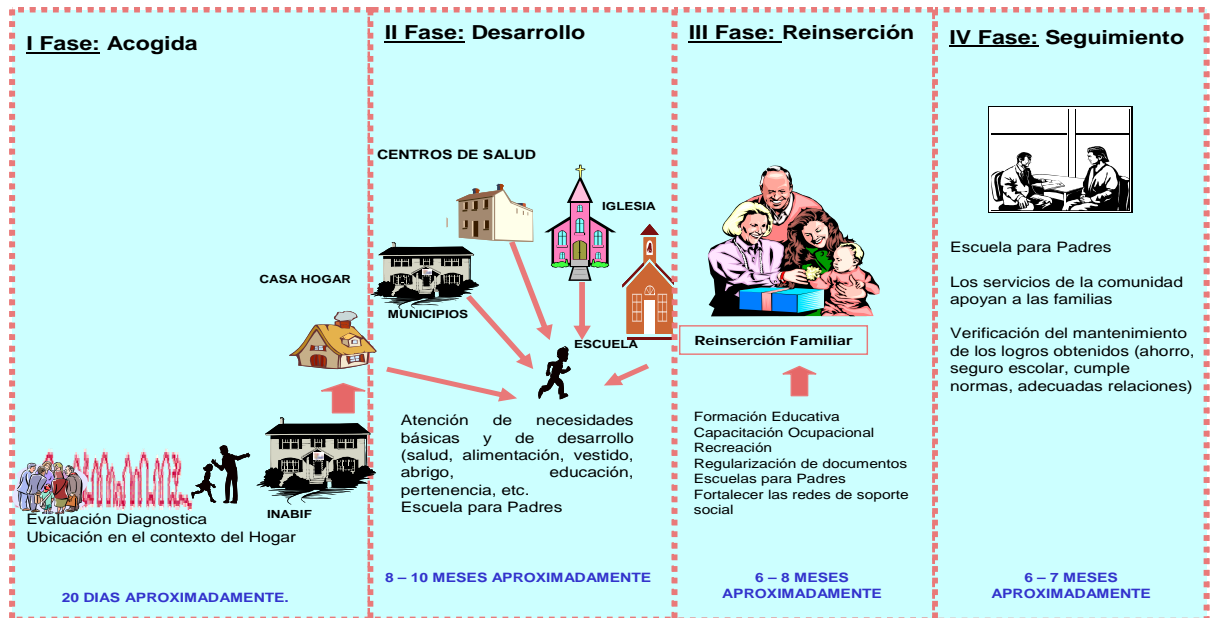
#### **Vista fotográfica A**

##### **Niñas y niños de una Unidad Prestadora de Servicios**



Gráfico N° 14

## Metodología de Intervención del Programa de Protección Integral



### 2.- Programa de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado.

Desarrolla actividades de prevención y promoción dirigidos a niñas, niños adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores en situación de pobreza, riesgo social y vulnerabilidad, mediante la implementación de programas y servicios, que promuevan la promoción del desarrollo humano, la integración familiar y a la capacitación para la generación de ingresos que coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida. Para la atención, se cuenta con 100 Unidades Prestadoras de Servicios a nivel nacional (35 Centros de Desarrollo Integral de la Familia, 60 Centros de Cuidado Comunal y 5 Centros de Recreación Familiar). Se encuentra a cargo de la Unidad Gerencial de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado (Ver Gráfico N° 14) y brinda los siguientes servicios:

- Cuidado diurno.
- Promoción del adolescente.
- Club del adulto mayor.
- Comedor transitorio
- Talleres de capacitación ocupacional.



**Gráfico N° 15**

**Servicios de un Centro de Desarrollo Integral de la Familia**



**Sub programa Educadores de Calle**

Este sub programa se ejecuta en los lugares donde se encuentran los niños y adolescentes trabajadores y de calle. Las actividades se realizan en mercados, en calles, minas, canteras, ladrilleras, entre otros; en zonas de trabajo peligrosas o en condiciones de mucho riesgo como el trabajo de madrugada, extracción de minerales, elaboración de ladrillos artesanales, fileteado de pescados, recolección de basura, etc.

Se trabaja con el objetivo de contribuir al desarrollo integral de los niños y adolescentes trabajadores y de la calle, a través de un proceso formativo no convencional aplicado por Educadores de Calle-EC que intervienen en 43 zonas a nivel nacional. Se encuentra a cargo de la Unidad Gerencial de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado y brinda los siguientes servicios:

- Refuerzo y/o nivelación escolar.
- Inserción o reinserción al sistema educativo formal.
- Seguimiento escolar.

- Desarrollo de habilidades individuales y sociales.
- Desarrollo de conducta resiliente.
- Esparcimiento y recreación.
- Derivación de casos detectados de consumo de drogas, maltrato infantil y/o de violencia familiar.
- Apoyo en la gestión de documentos de identidad personal.
- Apoyo a la formación de redes locales de atención a niños en situación de alto riesgo.

### **3.- Programa de Investigación Tutelar**

Este programa está a cargo de la Unidad Gerencial de Investigación Tutelar, la cual esta encargada de realizar el procedimiento administrativo de investigación tutelar para determinar el presunto estado de abandono de niños, niñas y adolescentes que se encuentre en alguna de las causales de abandono<sup>21</sup> establecidas en el Código de los Niños y Adolescentes. Asimismo mediante este servicio se realizan las diligencias correspondientes y se dictan las medidas de protección provisional que fueran pertinentes de acuerdo a los casos que se presenten.

Actualmente esta competencia abarca los distritos judiciales de Lima, Lima Norte y Callao. Las diligencias e informes que comprende este procedimiento (ver Gráfico N° 16) son las siguientes:

- Declaración o toma de características.
- Evaluaciones a cargo del Instituto de Medicina Legal.

---

<sup>21</sup> De acuerdo al artículo 248° del Código de los Niños y Adolescentes las causales de abandono se dan cuando: Sea expósito; Carezca, en forma definitiva, de las personas que tienen el cuidado personal o, si los hubiera, incumplan las obligaciones o deberes correspondientes; o carecieran de las calidades morales o mentales necesarias para asegurar la correcta formación; Sea objeto de maltratos por quienes están obligados a protegerlos o permitir que otros lo hicieran; Sea entregado por sus padres a un establecimiento de asistencia social público o privado y lo hubieran desatendido injustificadamente por seis meses continuos o cuando la duración sumada exceda de este plazo; Sea dejado en instituciones hospitalarias u otras similares con el evidente propósito de abandonarlo; Haya sido entregado por sus padres o responsables a instituciones públicas o privadas, para ser promovido en adopción;; Sea explotado en cualquier forma o utilizado en actividades contrarias a la ley o a las buenas costumbres por sus padres o responsables, cuando tales actividades sean ejecutadas en su presencia; Sea entregado por sus padres o responsables a otra persona mediante remuneración o sin ella con el propósito de ser obligado a realizar trabajos no acordes con su edad; y Se encuentre en total desamparo.

- Pericia Pelmatoscópica.
- Informe de los Centros Tutelares.
- Informe de la Policía Nacional del Perú.
- Declaración, evaluación y exámenes a los padres biológicos, familiares y/o terceros responsables.
- Ficha del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC.
- Exámenes de Antecedentes Patológicos y de Riesgo Conocido.
- Difusión televisiva.
- Informe de los Establecimientos de Salud.
- Informe de las Municipalidades, DEMUNAs.
- Diligencias complementarias.

**Gráfico N° 16**



➤ **Programa de Desarrollo de la Población en Riesgo**

Programa mediante el cual se dirige, apoya, supervisa, evalúa y coordina la gestión de las entidades que conforman el Sistema Nacional para la Población en Riesgo: Sociedades de Beneficencias Públicas y Juntas de Participación Social.

Asimismo se realiza transferencias financieras destinadas al pago de planillas de los servidores activos y cesantes de 95 Sociedades de Beneficencia y 01 Junta de Participación Social. Ver gráfico N° 17.

Los servicios que proporcionan las SBP/JPS son:

- ❖ Atención integral (Albergues, asilos, puericultorios y otros).
- ❖ Apoyo alimentario.
- ❖ Salud.
- ❖ Donaciones.
- ❖ Actividades educativas.
- ❖ Asistencia para adultos.

**Gráfico N° 17**



En el cuadro N° 12, se aprecia la evolución mensual de población atendida en el año 2004 de los tres (03) programas sociales, de Protección Integral PI, Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado DIFPV y Para el Desarrollo de la Población en Riesgo DPR con un promedio de atención mensual de 9,476 y 30,036 personas de los programas de PI y DIFPV respectivamente; y además 12,269 y 33,846 personas beneficiarias permanentes (atención integral a niños y adolescentes en albergues y centros de atención a adultos mayores) y ocasionales

(atención como corte de pelo a escolares, prevención oftalmológico, dental y chocolatada en navidad) respectivamente de las Sociedades de Beneficencia Pública que reporta al programa social Para el Desarrollo de la población en Riesgo DPR.

**Cuadro N° 12**  
**Población beneficiaria por Programa Social Año 2004**

PROGRAMA SOCIAL	AÑO 2004												PROMEDIO	observaciones	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		GPI	EC
Unidad Gerencial de Protección Integral	11,65	12,668	11,234	9,589	9,255	9,257	9,135	8,753	8,595	8,278	8,022	7,275	9,476	2592	6884
Unidad Gerencial de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado	26,71	23,763	32,628	32,196	34,819	31,944	28,684	28,695	33,049	29,76	32,186	25,997	30,036		
Unidad Gerencial de Investigación Tutelar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Unidad Gerencial para el Desarrollo de Población en Riesgo.	8,951	8,667	10,903	14,758	13,938	14,307	13,74	14,004	12,426	14,419	10,293	10,822	12,269	Permanentes	
	20,973	10,154	22,92	38,653	27,31	27,312	24,05	38,543	31,455	34,345	30,375	100,067	33,846	Ocasionales	

FUENTE: Área de Sistemas de Información - Unidad Administrativa

En el cuadro N° 13, se muestra la evolución mensual de población atendida en el año 2005 de los tres (03) programas sociales, de Protección Integral PI, Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado DIFPV y Para el Desarrollo de la Población en Riesgo DPR con un promedio de atención mensual de 7,768 (18% inferior a lo registrado en el año 2004) y 31,964 (6.4% superior a los registrado en el año 2004) personas de los programas de PI y DIFPV respectivamente; y además 12,952 y 25,890 personas beneficiarias permanentes y ocasionales respectivamente de las Sociedades de Beneficencia Pública que reporta al programa social DPR.

**Cuadro N° 13**  
**Población beneficiaria por Programa Social Año 2005**

PROGRAMA SOCIAL	AÑO 2005												PROME-DIO	observaciones	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		GPI	EC
Unidad Gerencial de Protección Integral	7,324	7,545	7,276	8,179	7,719	8,471	8,259	7,87	7,943	7,449	7,615	7,562	7,768	2574	5,194
Unidad Gerencial de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado	23,792	24,083	28,916	32,779	36,002	33,417	35,899	34,363	35,614	33,809	34,107	30,781	31,964		
Unidad Gerencial de Investigación Tutelar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Unidad Gerencial para el Desarrollo de Población en Riesgo.	8,779	10,679	11,383	13,039	13,415	14,516	14,552	14,59	14,488	13,751	14,086	12,147	12,952	Permanentes	
	19,046	19,338	22,456	26,021	30,188	24,699	21,759	18,195	40,539	30,916	29,09	26,038	25,69	Ocasionales	

FUENTE: Área de Sistemas de Información - Unidad Administrativa

En el cuadro N° 14, del mismo modo que los cuadros anteriores se muestra la evolución mensual de población atendida en el año 2006 de los programas sociales, de Protección Integral PI, Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado DIFPV, Para el Desarrollo de la Población en Riesgo DPR e Investigación Tutelar IT con un promedio de atención mensual de 5,953 (37% inferior a los registrado en el año 2004 debido a la decisión de restricción del Programa Educadores de Calle) y 31,288 (4.2% superior a lo registrado en el año 2004) personas de los programas de PI y DIFPV respectivamente; y 794 casos acumulados a diciembre del mismo año con resolución de auto de abandono y en proceso de investigación tutelar del programa de IT que inicia su operación en mayo de 2006), más 11,166 y 24,837 personas beneficiarias permanentes y ocasionales respectivamente de las Sociedades de Beneficencia Pública que reporta al programa DPR.

**Cuadro N° 14**  
**Población beneficiaria por Programa Social Año 2006**

PROGRAMA SOCIAL	AÑO 2006												PROMEDIO	observaciones	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		GPI	EC
Unidad Gerencial de Protección Integral	7,03	6,725	5,924	5,916	5,92	6,271	5,453	5,325	5,619	5,648	5,764	5,841	5,953	2447	3,506
Unidad Gerencial de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado	25,07	24,671	27,818	29,689	31,37	35,556	34,247	29,705	33,607	35,09	36,758	31,872	31,288		
Unidad Gerencial de Investigación Tutelar	0	0	0	0	32	65	78	94	117	124	128	156	794		
Unidad Gerencial para el Desarrollo de Población en Riesgo.	9,222	9,25	10,665	11,472	11,931	11,727	11,547	11,679	11,576	11,883	11,6	11,442	11,166	Permanentes	
	49,31	24,277	29,085	21,117	25,231	23,121	31,794	21,069	18,999	12,049	13,996	27,99	24,837	Ocasionales	

FUENTE: Área de Sistemas de Información - Unidad Administrativa

En el cuadro N° 15, se muestra la evolución mensual de población atendida en el año 2007 de los programas sociales, de Protección Integral PI, Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado DIFPV, Para el Desarrollo de la Población en Riesgo DPR e Investigación Tutelar IT con un promedio de atención mensual de 2,488 (73% inferior a los registrado en el año 2004 debido a que la alta Dirección del INABIF decidió reestructurar el Programa Educadores e Calle, reduciendo su campo de atención a menos del 1%), 30,013 (manteniéndose casi constante a lo registrado en el año 2004 y que fue transferido a la Dirección de Protección Integral del MIMDES en Julio de 2007) personas de los programas de PI y DIFPV respectivamente; y 1,772 casos acumulados a diciembre del mismo año con resolución de auto de abandono y en proceso de investigación tutelar del programa de IT; más 10,659 y 22,409 personas beneficiarias permanentes y ocasionales respectivamente de las Sociedades de Beneficencia Pública que reporta al programa DPR.

**Cuadro N° 15**  
**Población beneficiaria por Programa Social Año 2007**

PROGRAMA SOCIAL	AÑO 2007												PROMEDIO	observaciones	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		GPI	EC
Unidad Gerencial de Protección Integral	2,292	2,205	2,566	2,526	2,593	2,566	2,545	2,532	2,519	2,514	2,503	2,49	2,488	2592	2561
Unidad Gerencial de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado	23,741	26,451	33,339	35,126	33,63	32,53	30,432						30,75		Hasta Julio
Unidad Gerencial de Investigación Tutelar	125	157	187	132	175	168	157	135	168	143	106	119	1,772		
Unidad Gerencial para el Desarrollo de Población en Riesgo.	8,818	8,882	11,232	11,096	11,6	10,703	10,79	10,678	11,115	11,378	10,821	10,789	10,659	Permanentes	
	15,745	15,698	20,909	25,379	14,159	21,578	17,128	20,972	41,545	22,743	23,659	29,393	22,409	Ocasionales	

FUENTE: Área de Sistemas de Información - Unidad Administrativa

En el cuadro N° 16, se presenta la evolución mensual de población atendida en el año 2008 de los programas sociales, de Protección Integral PI, Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado DIFPV, Para el Desarrollo de la Población en Riesgo DPR e Investigación Tutelar IT con un promedio de atención mensual de 2,473 (referido sólo a niños y adolescentes en estado de abandono de ambos sexos de los Centros de Atención Residencial CAR ex Hogares), 30,073 (similar a lo registrado en el año 2004 y retornado del MIMDES en agosto de 2008) personas de los programas de PI y DIFPV respectivamente; y 2,067 casos acumulados a diciembre del mismo año con resolución de auto de abandono y en proceso de investigación tutelar del programa de IT; más 10,535 y 17,858 personas beneficiarias permanentes y ocasionales respectivamente de las Sociedades de Beneficencia Pública que reporta al programa DPR.



**Cuadro N° 16**  
**Población beneficiaria por Programa Social Año 2008**

PROGRAMA SOCIAL	AÑO 2008												PROME-DIO	observaciones	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		GPI	EC
Unidad Gerencial de Protección Integral	2,309	2,301	2,411	2,586	2,537	2,568	2,58	2,489	2,473	2,487	2,455	2,479	2,473	2592	2475
Unidad Gerencial de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado	21,008	22,605	24,571	28,713	32,503	32,535	32,615	29,657	32,817	32,043	37,588	33,502	30,013		Desde Agosto
Unidad Gerencial de Investigación Tutelar	163	190	203	178	194	171	162	174	186	180	127	139	2,067	Con 2268 medida de protección incluido "Resoluciones de No Apertura de Investigación Tutelar".	
Unidad Gerencial para el Desarrollo de Población en Riesgo.	8,439	8,503	10,69	9,451	10,349	10,654	11,017	10,897	11,788	11,663	11,568	11,399	10,535	Permanentes	
	13,431	13,879	14,221	16,849	17,503	19,316	18,719	17,114	24,552	18,236	16,357	24,114	17,858	Ocasionales	

FUENTE: Área de Sistemas de Información - Unidad Administrativa

En los gráficos N° 18, 19, 20, 21 y 22 se muestra la evolución de población atendida por programa social en el período 2004 al 2008.

**Gráfico N° 18**

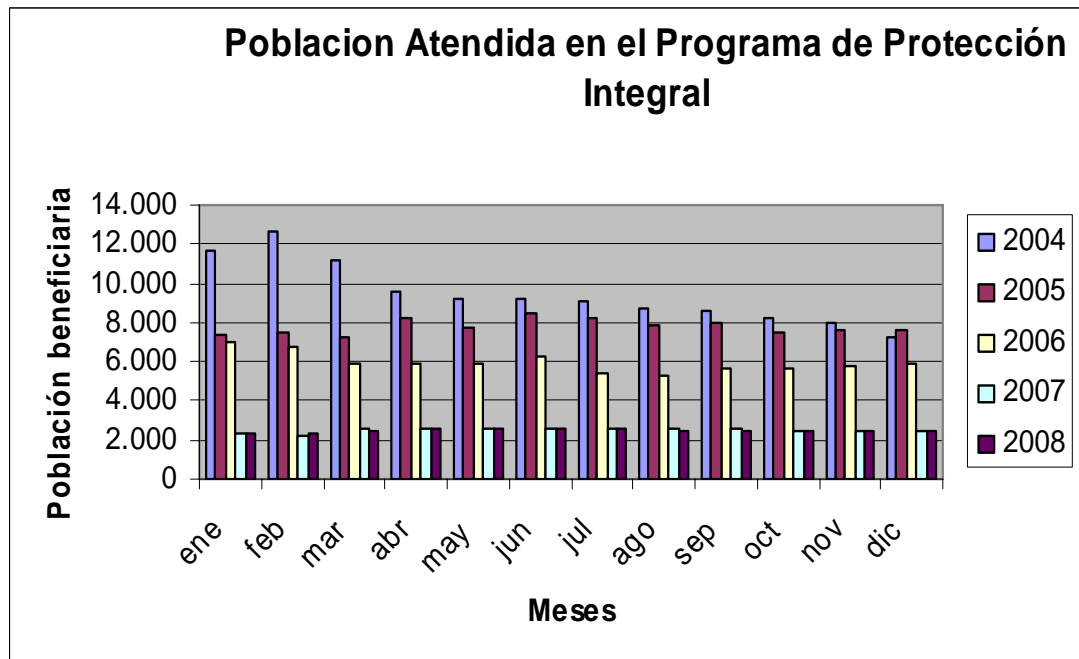


Gráfico N° 19

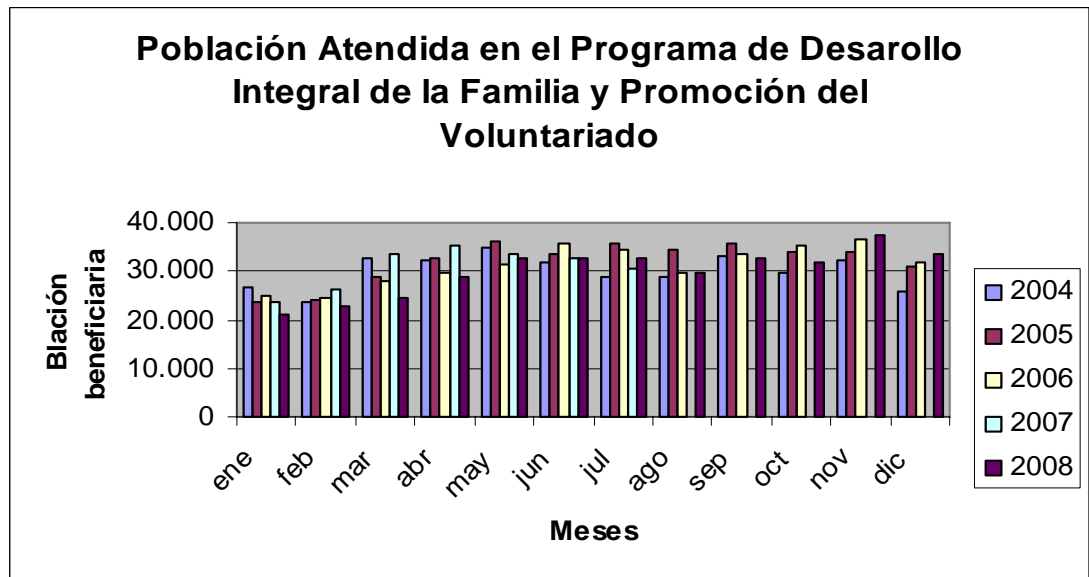


Gráfico N° 20

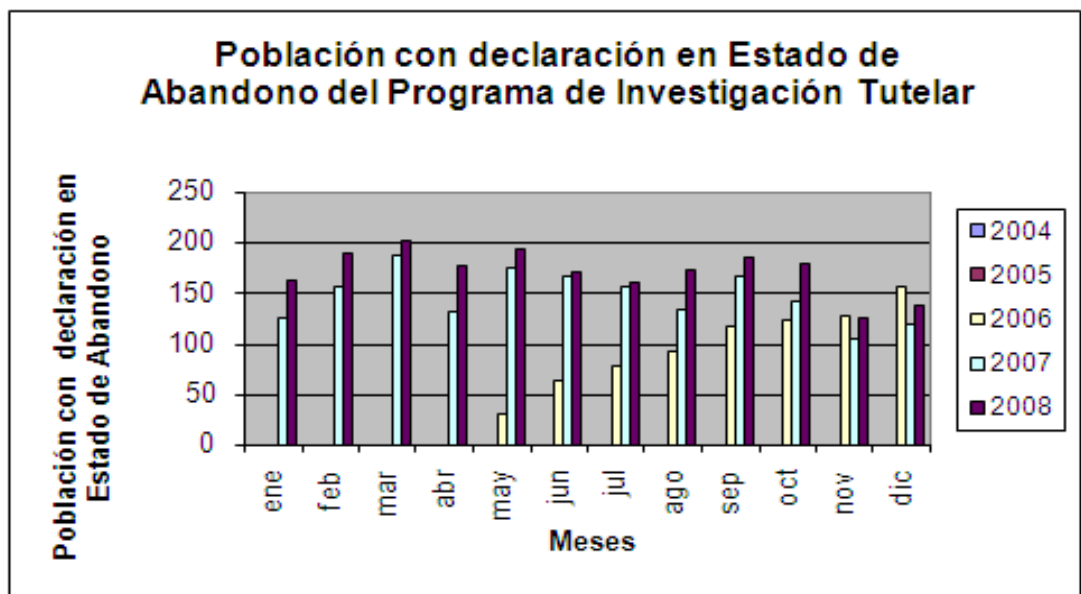


Gráfico N° 21

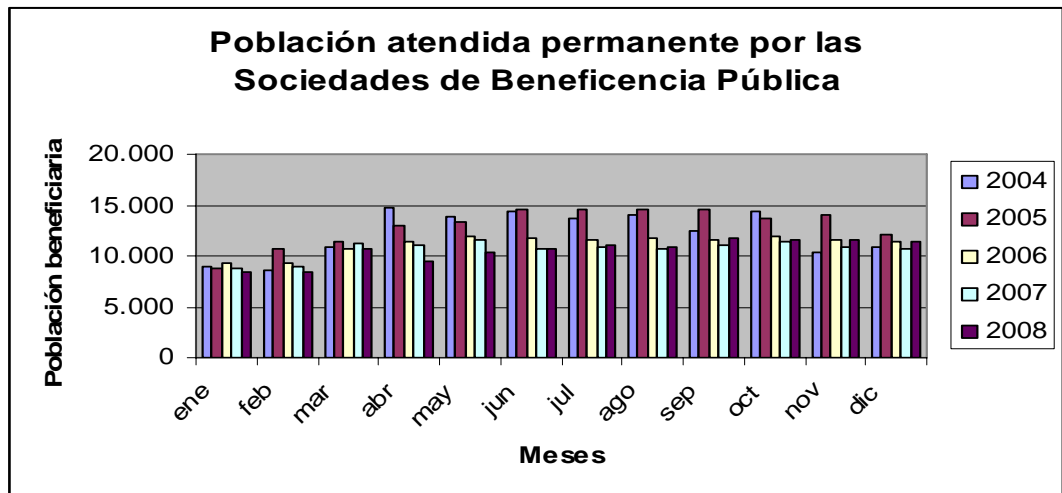
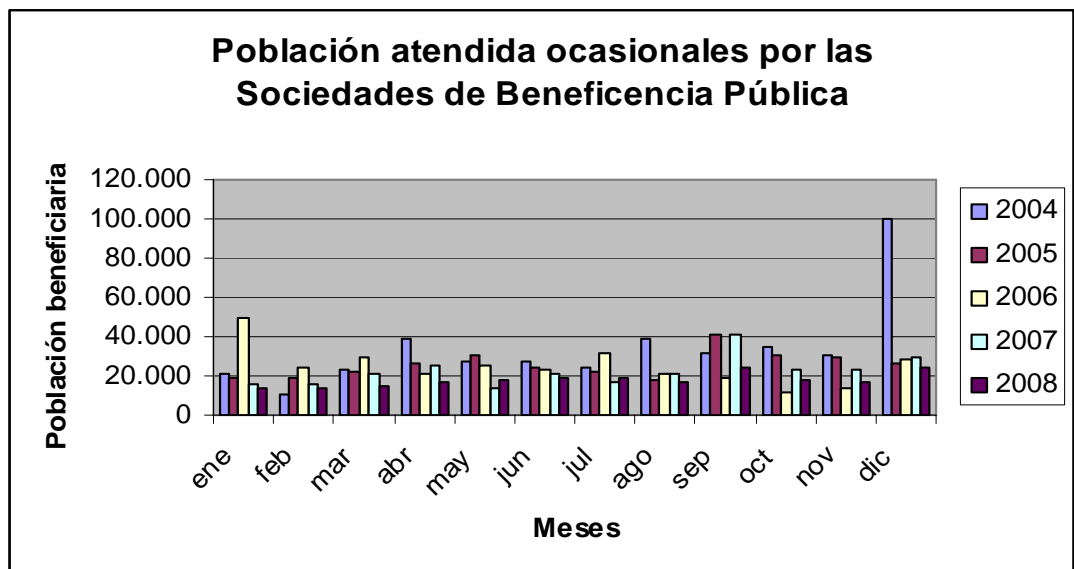


Gráfico N° 22



## **2.1.6 Principales limitaciones por programa social del INABIF<sup>22</sup> en el año 2008.**

### **Programa de Protección Integral**

- Limitada asignación y ejecución presupuestal.
- Limitada infraestructura de los Hogares, que no permite una atención por perfiles, puesto que la capacidad instalada no concuerda con la capacidad atendida.
- Limitado personal operativo y profesional, situación que determina en la práctica un elevado número de niños, niñas y adolescentes a cargo de cada Tutor.
- Incremento de niños y adolescentes con discapacidades múltiples.
- Remuneraciones diferenciadas de profesionales y técnicos.
- Usuarios con larga permanencia no tienen Resolución de Auto de Abandono.
- El Sistema Integral de Salud - SIS no cubre atenciones psiquiátricas ni odontológicas para la población atendida en los Hogares.
- Los Jueces de Familia de Provincias envían a niños, niñas y adolescentes a Hogares de Lima, alejándolos del vínculo familiar, lo cual dificulta el trabajo de reinserción familiar.
- Limitada coordinación entre sectores: Poder Judicial, UGIT, Policía Nacional del Perú, MIMDES e INABIF, para unificar términos y conceptos respecto al abandono de un niño o adolescente.
- Incremento de adolescentes con perfil de calle que ingresan a los Hogares de INABIF.
- Limitado equipos informáticos para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas.
- Limitada resolución de los Jueces de Familia y la UGIT de los casos materia de investigación tutelar.
- Limitado empleo de las recomendaciones emitidas por los Equipos Técnicos de los Hogares, en los egresos que realiza la UGIT.

---

<sup>22</sup> De acuerdo a lo reportado en la Evaluación Anual del Plan Operativo Institucional 2008 del INABIF.

- Continúa el ingreso a los Hogares de niños y adolescentes con perfil de infractores, por nueva interpretación del Código del Niño y del Adolescente y la carencia de un Hogar y personal especializado que atienda este perfil.
- Limitada implementación de los ambientes adecuados para la atención médica (tópicos sin grifería, sin camilla) y en el área Psicológica (salas de terapia).
- Limitadas unidades móviles para cumplir con la carga de trabajo de las Asistentes Sociales de los Hogares.
- Niños, niñas y adolescentes con larga permanencia que no cuentan con referente familiar donde reinsertarlos y se convierten en casos institucionalizados.

#### **Programa de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado**

- Retraso en la transferencia de fondos para bienes y servicios de las Unidades de Provincia, situación que originó un desabastecimiento del 98% de los productos necesarios para completar la canasta alimentaria en los CEDIF de Lima.
- La limitada atención de alimentos mediante procesos de selección, conforme a las normas de contrataciones del Estado, fueron suplidas parcialmente, por adquisiciones directas realizadas por los CEDIF, mediante sus Fondos para Pagos en Efectivo, indicados y autorizados por la Unidad Administrativa.
- El uso casi exclusivo de los Fondos para Pagos en Efectivo en adquisición de alimentos, no permitió que este se usara para otros fines comunes, como es la reparación o mantenimiento de equipos, sistemas, ambientes, muebles y otros gastos urgentes y no programables, situación que limitó la calidad de la atención.

#### **Programa de Investigación Tutelar**

- Limitada infraestructura, no permite dar albergue a los tutelados que ingresan en tránsito a la Unidad Gerencial de Investigación Tutelar, adicionalmente el personal no cuenta con ambientes apropiados así como la sala de espera para los usuarios.

- Limitada e insuficiente número de unidades móviles para realizar la diversas diligencias requeridas dentro del proceso de Investigación Tutelar.
- Demora en la atención de los tutelados para pasar sus exámenes legales y de descarte de VIH.
- Limitada coordinación con las Fiscalías y Comisarías para que dichas entidades procuren realizar a los tutelados los exámenes médicos legales que se requieren para que ingresen a un Hogar.
- Limitado equipamiento de computadoras y muebles, enseres y materiales de escritorio y oficina.
- Limitada aplicación de la Ley de Procedimiento Administrativo, ya que aún se encuentra pendiente de designación el fedatario indispensable para atención de documentos, que se insertan en los expedientes de investigación tutelar.

#### **Programa de Desarrollo de la Población en Riesgo**

- Limitada coordinación con las otras unidades gerenciales del INABIF.
- Limitaciones en la aprobación del Programa de Supervisión a las SBP.
- Demora en la culminación e implementación de los programas de software de presupuesto, programas sociales, convenios y personal, herramientas necesarias para llevar a cabo la labor de evaluación así como de seguimiento, asistencia técnica y supervisión.

### **2.2 La gestión financiera actual en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar (variables independientes)**

La gestión financiera en el INABIF se ejecuta con participación de las siguiente Unidades Orgánicas:

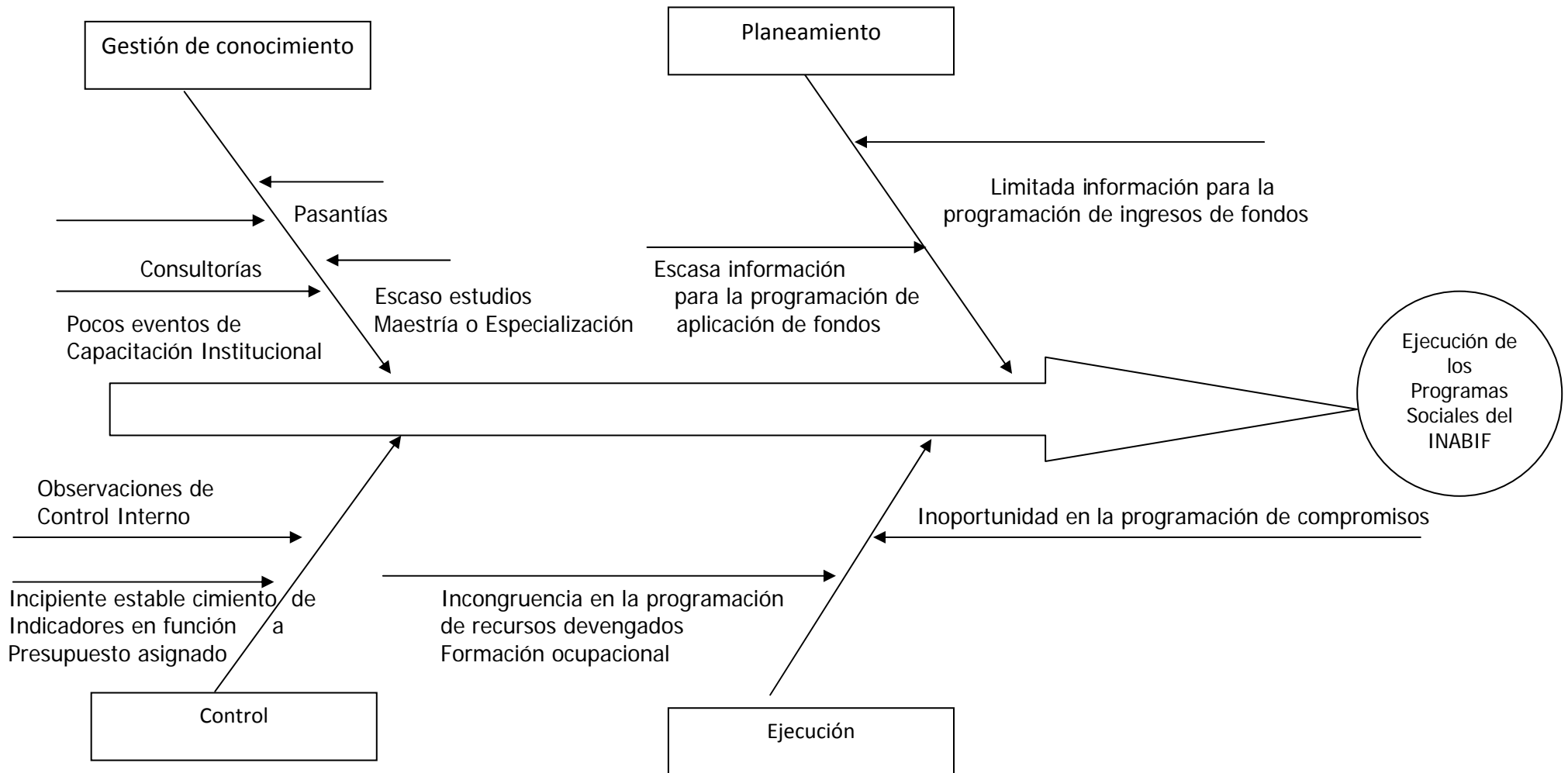
Unidad Gerencial correspondiente, la Unidad Administrativa con sus áreas de Logística Economía y Tesorería y la Unidad de Planeamiento y Resultados con sus áreas de Planeamiento y Presupuesto. Se inicia con el plan de requerimientos o necesidades que alcanza las Unidades Prestadoras de Servicios que están distribuidas a nivel nacional de cada una de las Unidades Gerenciales; en éstas Unidades Gerenciales analizan, priorizan y consolidan los requerimientos, es decir por cada Unidad Gerencial. La Unidad

Gerencial alcanza el plan de Requerimientos a la Unidad Administrativa, específicamente al área de Logística, quién a su vez en base reportes anterior y estudio demarcado incorpora al Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones, previa opinión y coordinación con el área de presupuesto y planeamiento de la Unidad de Planeamiento y Resultados, quien ya cuenta con la información previa obtenida en el período del segundo semestre del ejercicio anterior; es decir del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y además con el área de Economía y Tesorería ( Información de cuentas de resultados y balances, proyección de balance, proyección de flujo de caja y necesidades de financiamiento en función a requerimiento razonables) de la Unidad Administrativa.

La Unidad de Planeamiento y Resultados trata en lo posible de lograr coherencia entre el Plan Operativo y el Presupuesto Institucional de Apertura, y por ende en el Plan Estratégico Institucional. El Planeamiento Financiero del INABIF busca el equilibrio entre la Viabilidad (capacidad para existir y cumplir con su misión) y la calidad de vida de los beneficiarios de los cuatro (04) programas sociales. En el gráfico N° 23 se aprecia el diagrama de la situación actual de la gestión financiera del INABIF.

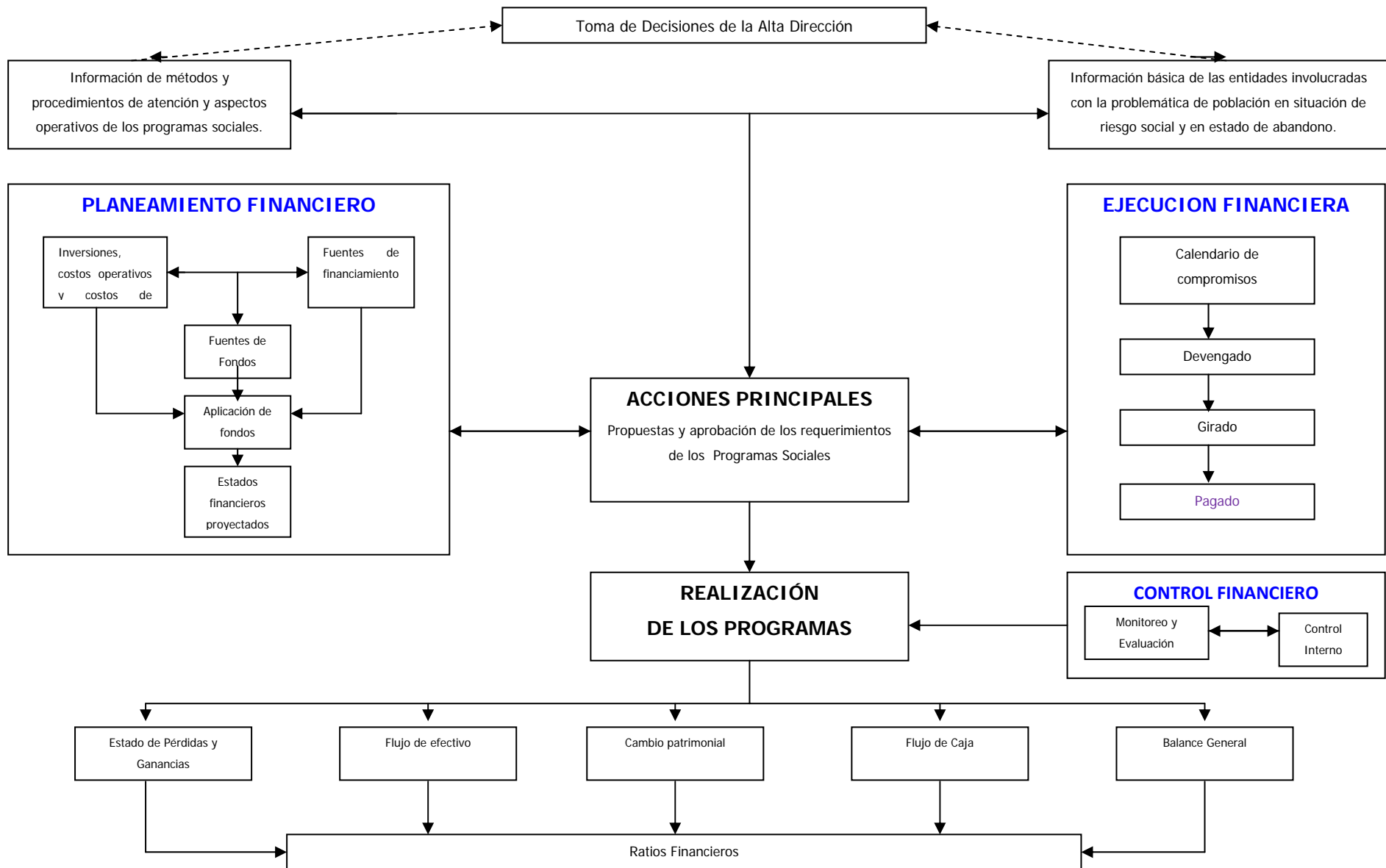
El modelo de gestión financiera que se aplica a la fecha en el INABIF se muestra en el gráfico N° 24.

Gráfico N° 23 DIAGRAMA ISHIKAWA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN FINANCIERA DEL INABIF





**Gráfico N° 24 MODELO ACTUAL DE GESTIÓN FINANCIERA DEL PROGRAMA INTEGRAL NACIONAL PARA EL BIENESTAR FAMILIAR INABIF**



## ANÁLISIS DE MERCADO DE LOS SERVICIOS SOCIALES

Al analizar el comportamiento de la evolución de los servicios sociales que otorga el INABIF a nivel nacional; es decir determinando la demanda potencial, la demanda efectiva y la oferta optimizada (situación sin proyecto).

Además, con la información contenida en los anexos como la tasa de crecimiento poblacional, tasa de pobreza extrema en los ámbitos geográficos de las Unidades Prestadoras de Servicios UPS de los programas sociales (protección integral, desarrollo integral de la familia y promoción del voluntariado e investigación tutelar) se determinó la existencia de demanda insatisfecha de los servicios que se otorga en las 176 UPS que funcionan en 19 departamentos del país. Ver cuadros N° 17, 18 y 19.

**Cuadro N° 17**

### DEMANDA INSATISFECHA DE LOS SERVICIOS PROGRAMA SOCIAL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA Y PROMOCIÓN DEL VOLUNTARIADO

AÑO	DEMANDA EFECTIVA	OFERTA OPTIMIZADA	DEMANDA INSATISFECHA	APORTE DE PROYECTOS	% QUE CUBRIRÁ LOS PROYECTOS
2009	42.000	30.600	11.400	3000	26%
2010	42.840	31.212	11.628	3000	26%
2011	43.697	31.836	11.861	3000	25%
2012	44.571	32.473	12.098	3000	25%
2013	45.462	33.122	12.340	3000	24%

ELABORACION: Presente estudio.

**Cuadro N° 18**

### DEMANDA INSATISFECHA DE LOS SERVICIOS PROGRAMA SOCIAL DE PROTECCIÓN INTEGRAL

AÑO	DEMANDA EFECTIVA	OFERTA OPTIMIZADA	DEMANDA INSATISFECHA	APORTE DE PROYECTOS	% QUE CUBRIRÁ LOS PROYECTOS
2009	5.650	2.750	2.900	1200	41%
2010	5.791	2.819	2.973	1200	40%
2011	5.936	2.889	3.047	1200	39%
2012	6.084	2.961	3.123	1200	38%
2013	6.237	3.035	3.201	1200	37%

ELABORACION: Presente estudio.

## Cuadro N° 19

### DEMANDA INSATISFECHA DE LOS SERVICIOS PROGRAMA SOCIAL DE INVESTIGACIÓN TUTELAR

AÑO	DEMANDA EFECTIVA	OFERTA OPTIMIZADA	DEMANDA INSATISFECHA	APORTE DE PROYECTOS	% QUE CUBRIRÁ LOS PROYECTOS
2009	5.100	2.400	2.700	1800	67%
2010	5.279	2.484	2.795	1800	64%
2011	5.463	2.571	2.892	1800	62%
2012	5.654	2.661	2.994	1800	60%
2013	5.852	2.754	3.098	1800	58%

ELABORACION: Presente estudio.

En base a los costos unitarios de atención por programa social del INABIF, al presupuesto institucional modificado del año 2009 e información contenida en los anexos y cuadros precedentes, cada programa social tiene y continua elaborando estudios de pre inversión en concordancia a la Directiva N° 001-200-EF/68.01 Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública, y otros con los Manuales e Instructivos de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional se ha proyectado los requerimientos de presupuesto por cada programa social del INABIF para el período 2010 al 2014. Ver cuadro N° 20 y anexos.

## Cuadro N° 20

### REQUERIMIENTO DE PRESUPUESTO ADICIONAL Y TOTAL REQUERIDO POR PROGRAMA SOCIAL DEL INABIF

PROGRAMA	AÑOS				
	2010	2011	2012	2013	2014
Unidad Gerencial de Protección Integral	12.415.680	13.657.248	15.022.973	16.525.270	18.177.797
Unidad Gerencial de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado	20.278.692	22.306.561	24.537.217	26.990.939	29.690.033
Unidad Gerencial de Investigación Tutelar	1.536.192	1.689.811	1.858.792	2.044.672	2.249.139
<b>TOTAL ADICIONAL</b>	<b>34.230.564</b>	<b>37.653.620</b>	<b>41.418.982</b>	<b>45.560.881</b>	<b>50.116.969</b>
<b>PRESUPUESTO AÑO BASE (2009)</b>	<b>82.570.000</b>	<b>82.570.000</b>	<b>82.570.000</b>	<b>82.570.000</b>	<b>82.570.000</b>
<b>PRESUPUESTO REQUERIDO</b>	<b>116.800.564</b>	<b>120.223.620</b>	<b>123.988.982</b>	<b>128.130.881</b>	<b>132.686.969</b>

FUENTE: Anexos

ELABORACIÓN: Presente estudio.

NOTA: La Unidad Gerencial para el Desarrollo de Población en Riesgo, es el estado que transfiere recursos para el pago de planilla y pensionistas de las Sociedades de Beneficencia Pública; y éstas a su vez autonomía para su funcionamiento.

## CAPITULO III

### MODELO DE GESTION FINANCIERA PROPUESTA

---

#### 3.1 Variables e indicadores de la presente investigación.

A través de los indicadores antes y después se evalúa el impacto de la inversión sobre la contribución, en términos de mejoramiento de la calidad de vida de una población; en este caso de los beneficiarios directos de los 4 programas sociales del INABIF.

El objetivo es determinar de qué manera y en qué medida se han producido transformaciones en la calidad y cobertura de servicios a los beneficiarios del INABIF en situación de riesgo social y/o en estado de abandono.

#### Identificación de las variables

Las variables:

Y = Información de la ejecución de los programas sociales del INABIF.

X = Calidad de información de planeamiento, ejecución y control financiero y gestión de conocimiento, con enfoque de presupuesto por resultados de la ejecución de los programas sociales del INABIF.

F = Modelo interviniente

La función es:  $Y = F(X)$

La variable independiente se desagrega en las sub variables independientes:

X1= Gestión del Conocimiento

X2= Planeamiento financiero.

X3= Ejecución financiero.

X4= Control financiero.

X5= *Enfoque de presupuesto por resultados.*

La función es:  $Y = F(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5)$

Las sub variables independientes se desagregan en dimensiones:

**Gestión del conocimiento:**

X11= Convenios de cooperación.

X12= Proyectos de inversión.

X13= Talleres de capacitación..

**Planeamiento financiero:**

X21= Recursos ordinarios.

X22= Recursos directamente recaudados.

X23= Donaciones y transferencias.

X24= Cooperación nacional e internacional

**Ejecución financiera:**

X31= Ejecución de recursos ordinarios.

X32= Ejecución de recursos directamente recaudados.

X33= Ejecución de donaciones y transferencias.

X34= Ejecución de cooperación nacional e internacional.

**Control financiero:**

X41= Circulante.

X42= Prueba ácida.

X43= Rotación total activos.

X44= Reportes externos.

***Presupuesto por Resultados:***

X51= *Inserción familiar.*

X52= *Inserción escolar.*

X53= *Inserción laboral.*

X54= *Indicadores de medición y evaluación.*

La función:

$$Y = F(X_{11}, X_{12}, X_{13}, X_{21}, X_{22}, X_{23}, X_{24}, X_{31}, X_{32}, X_{33}, X_{34}, X_{41}, X_{42}, X_{43}, X_{44}, X_{51}, X_{52}, X_{53}, X_{54})$$

Por lo tanto la macro variable independiente se desagrega en 19 sub variables independientes.

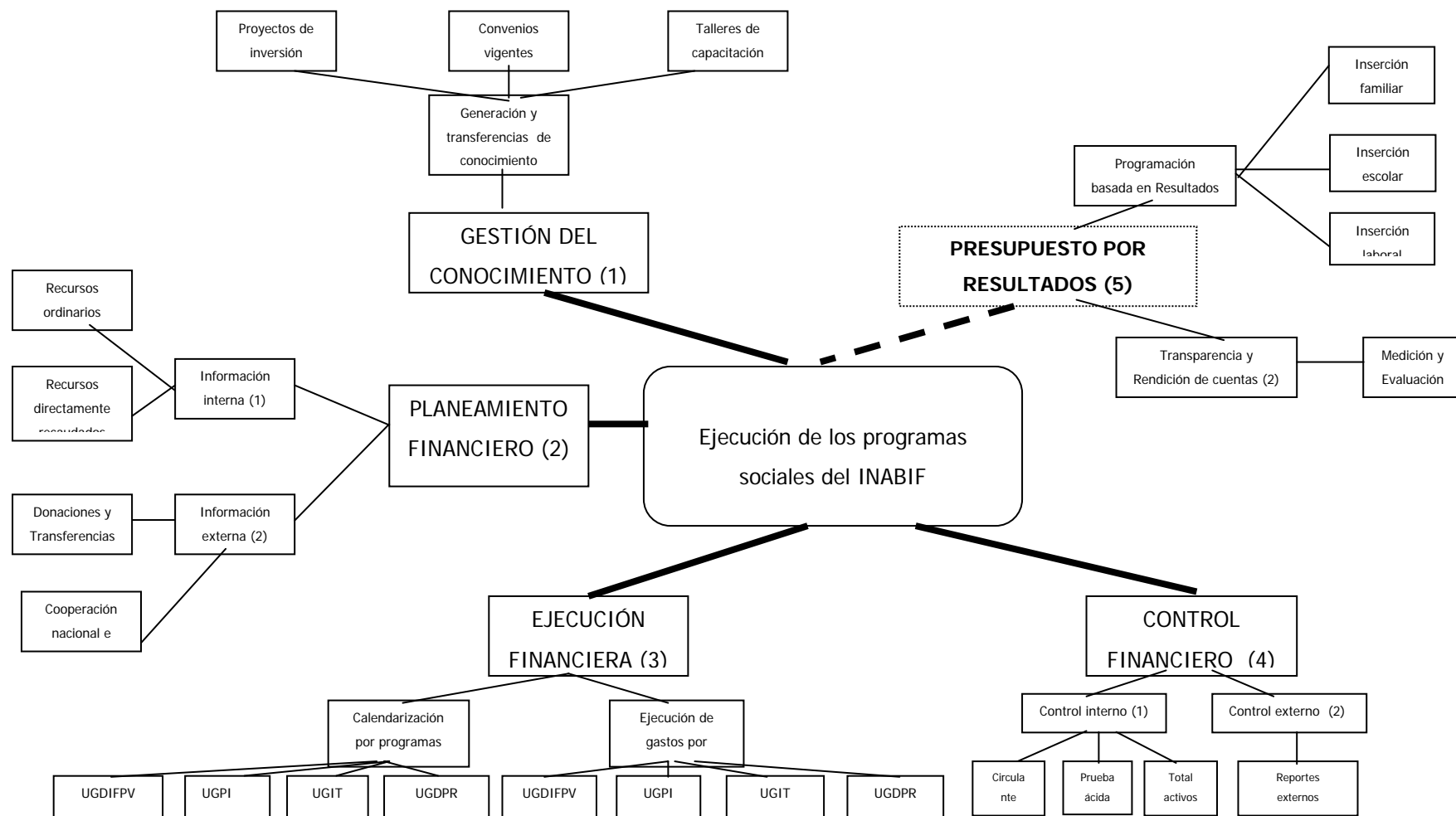
### La conceptualización y operacionalización de las variables son:

VARIABLE	CONCEPTUALIZACION
DEPENDIENTE Reporte de información de la ejecución de los programas sociales del INABIF.	Es el problema de la investigación, es decir mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los servicios sociales a la población en situación de riesgo social o en estado de abandono, que es competencia del INABIF.
INDEPENDIENTE Calidad de datos e información con enfoque en la gestión para resultados.	Es el conjunto de instrumentos con los cuales se propone abordar el problema como: la gestión del conocimiento, planeamiento, ejecución y control financiero y el enfoque de presupuesto por resultados.
INTERVINIENTE Modelo de gestión financiera.	Es el modelo funcional en la que a la variable independiente se le incluye el aplicativo informático o software de Gestión para Resultados para que facilite y contribuya en el logro de la variable dependiente.

Sub variables independientes	Dimensión	Indicadores
Gestión del Conocimiento.	Generación y transferencia de conocimiento	Capacidades y habilidades en convenios, proyectos de inversión y talleres de capacitación.
Planeamiento financiero	Información interna Información externa.	Recursos ordinarios. Recursos directamente recaudados. Donaciones y Transferencias, y Cooperación nacional e internacional. .
Ejecución financiera	Calendarización por programa. Ejecución de gastos por programa	Ejecución de recursos ordinarios. Ejecución de recursos directamente recaudados Ejecución de donaciones y transferencias. Ejecución de cooperación nacional e internacional.
Control financiero	Control externo Control interno	Reportes técnicos al MIMDES, Contraloría, etc. Circulante. Prueba ácida Rotación total de activos.
Enfoque de presupuesto por resultados	Programación basada en resultados. Transparencia y rendición de cuentas.	Inserción familiar Inserción escolar Inserción laboral. Indicadores de medición y evaluación.

En el gráfico N° 24-A se muestra el diagrama del problema central y variables.

**Gráfico N° 24-A. DIAGRAMA DEL PROBLEMA CENTRAL Y VARIABLES**



### **3.2 Modelo de gestión financiera propuesta**

El modelo de gestión del INABIF se sustenta en:

Gestión del conocimiento (transferencia de conocimiento y experiencia existente interna o gestión de los activos intangibles que genera valor institucional, gestión de recursos financieros, bienes y servicios, gestión de la red social: convenios de cooperación interinstitucional orientados a mejorar la calidad de los servicios que otorga a través de sus UPS).

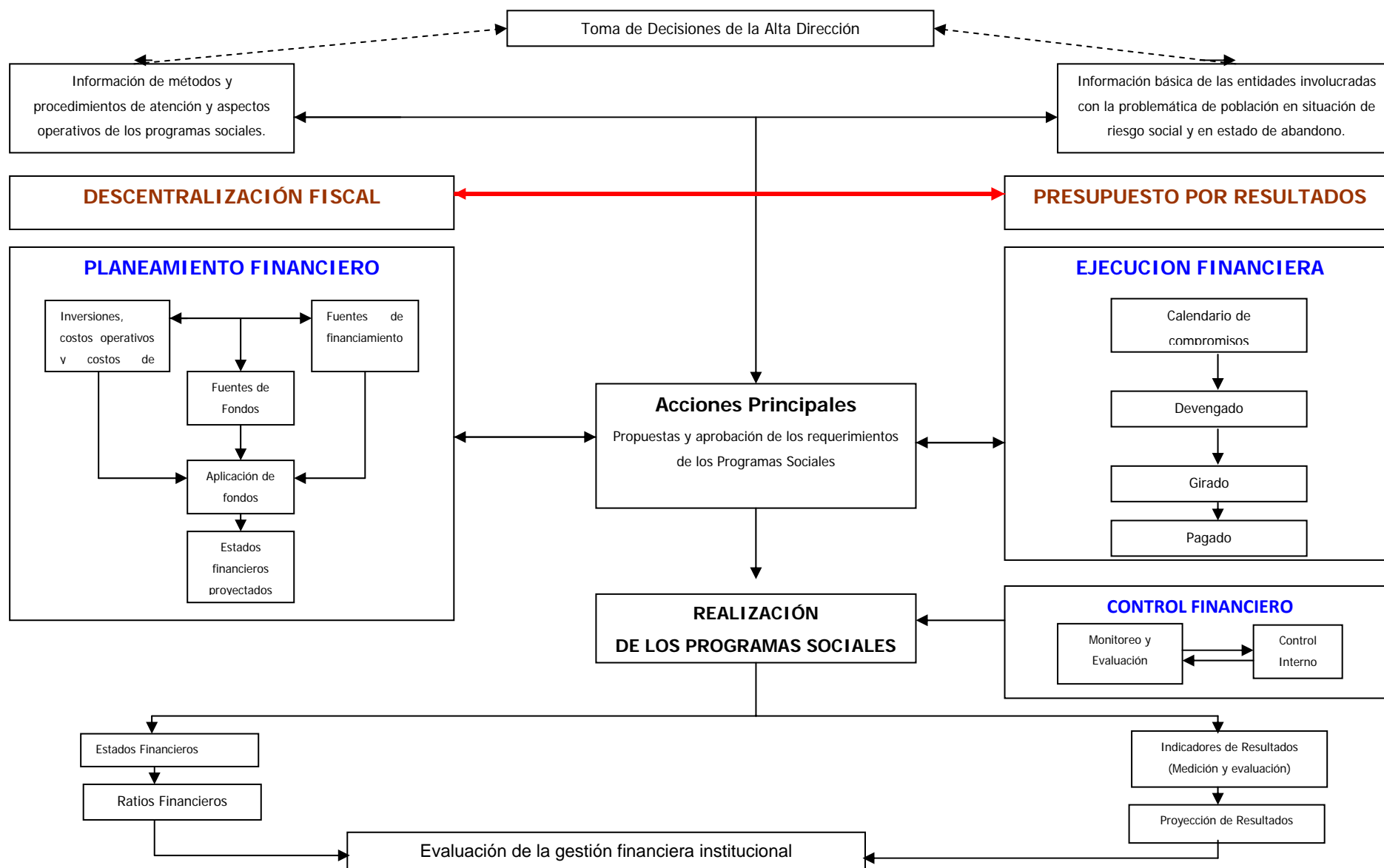
Con el nuevo modelo de gestión financiera para el INABIF se busca entre otros aspectos lo siguiente:

- Mejorar la articulación de planeamiento financiero y presupuesto.
- Aplicar la metodología de Presupuesto por Resultados orientados a una Gestión para Resultados; incluido la mejora del seguimiento de sus programas sociales.
- Mejorar el desarrollo de medición del desempeño y evaluaciones que retroalimentan los procesos de toma de decisiones.

En el Gráfico N° 25 se muestra el nuevo modelo de gestión financiera del INABIF que comprende los tres componentes de la gestión financiera (planeamiento, ejecución y control) más el aporte del presente estudio que es el enfoque de Presupuesto por Resultados en el marco de la descentralización de los programas sociales del INABIF, el mismo que es transversal a todas las acciones de la gestión financiera institucional. Ver gráfico 25.



**Gráfico N° 25 NUEVO MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA DEL PROGRAMA INTEGRAL NACIONAL PARA EL BIENESTAR FAMILIAR INABIF**



### **3.2.1 El planeamiento financiero**

El planeamiento financiero que seguirá el INABIF incluirá:

- ❖ Cuenta de resultados y balances actuales.
- ❖ Proyección de cuentas de resultados.
- ❖ Proyección de balance.
- ❖ Proyección de flujo de caja.
- ❖ Valoración de la institución.
- ❖ Necesidades de financiamiento.

Todas las cifras consideradas en el planeamiento financiero deben estar basadas en hipótesis razonables.

A fin de ampliar la captación de recursos, en base a los reportes de las entrevistas y encuestas realizadas al personal de las áreas involucradas, y al análisis de mercado de los servicios que otorga sus programas sociales, mostrados en los cuadros N° 17, 18, 19; el INABIF presentará a la fuente de financiamiento de la Cooperación Internacional proyectos de inversión elaborados acorde a la Directiva N° 001-200-EF/68.01 Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública. Ver Cuadro N° 29 y Anexos.

### **3.2.2 Ejecución financiera**

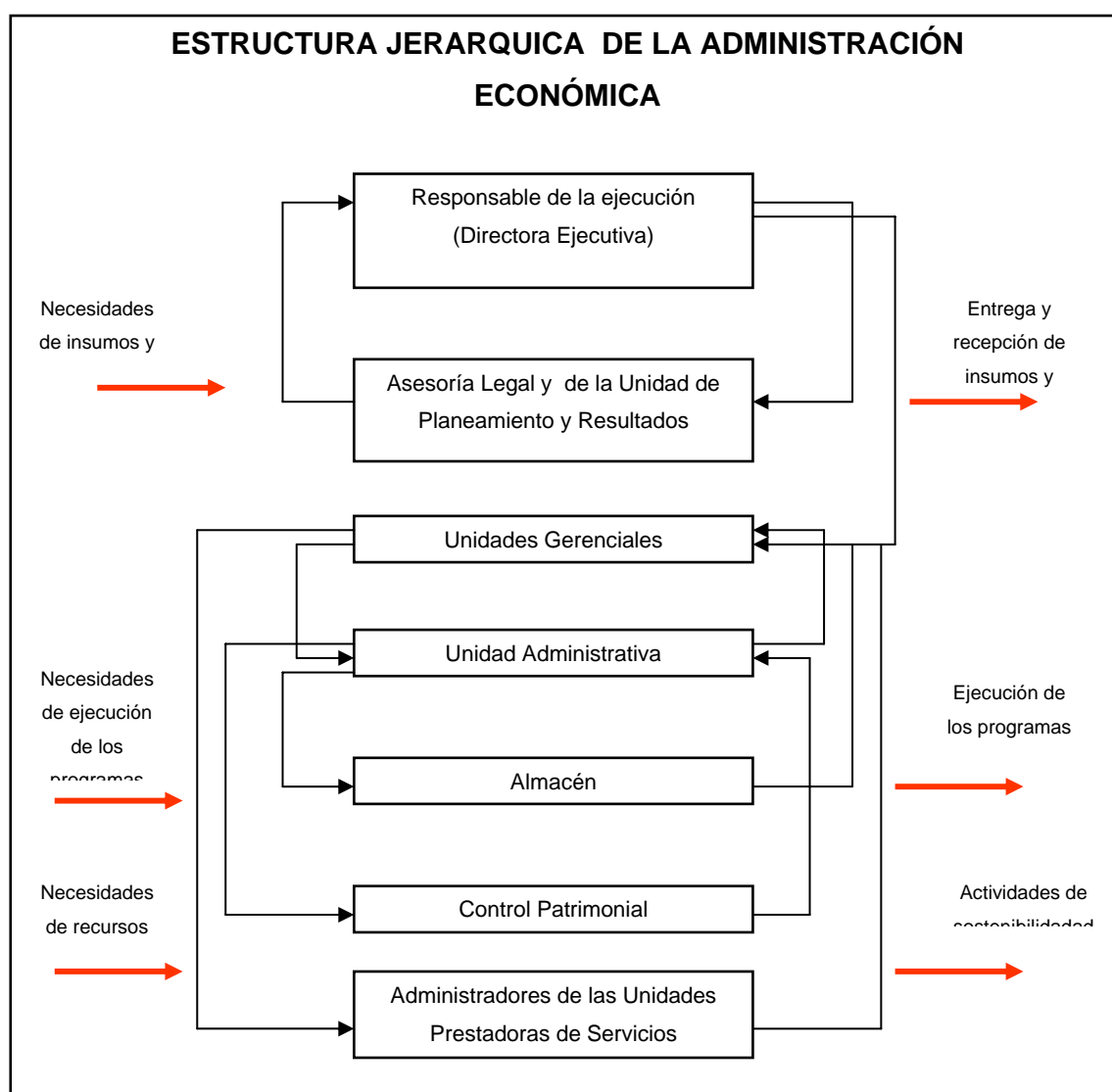
La ejecución financiera de los recursos asignados al INABIF, tanto por su cuantía como por la complejidad explícita de una labor intra institucional, que abarca desde las Unidades Prestadoras de Servicios de los Programas Sociales, Sede Central de INABIF, Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social MIMDES y el Ministerio de Economía y Finanzas MEF, debe contar no sólo con una estructura orgánica funcional, sino además con un componente, igualmente sistémico, para la administración económica.

Durante todo el proceso el sistema de administración económica se verá sometido a las señales externas de los objetivos institucionales.

- Necesidades de obtención de insumos, materiales, etc.
- Necesidades de ejecución de los programas sociales.
- Necesidades de recursos financieros para la sostenibilidad.

Para una adecuada gestión del sistema administrativo económico, éste debe poseer un adecuado flujo de información ordenado que asegure integridad y desarrollo del sistema como tal. Ver gráfico N° 26.

**Gráfico N° 26**



La ejecución financiera se realiza por componentes según categoría de gasto o partida específica, comparando lo programado con lo real; estimándose en base al seguimiento y evaluación, el avance físico, presupuestal y financiero; indicando las observaciones que dificultan, limitan o facilitan el cumplimiento de metas presupuestarias por mes, trimestre y anual.

Para una adecuada ejecución financiera se establece las siguientes pautas técnicas para la programación mensual del presupuesto institucional:

La programación mensual es un proceso técnico que facilita la gestión presupuestaria del INABIF, abarca todo el año fiscal, se efectúa sobre la base del Presupuesto Institucional de apertura (PIA).

Se elabora antes del inicio del respectivo año fiscal, y tiene como finalidad determinar el probable comportamiento de flujo de los ingresos y gastos para el cumplimiento de las metas presupuestarias establecidas para el año fiscal.

A) Pautas para la programación mensual de ingresos.

Debe recoger la oportunidad y la disponibilidad mensual de los ingresos por cada fuente de financiamiento, de tal forma que el INABIF pueda programar adecuadamente la utilización de los mismos.

La programación de ingresos correspondiente a la fuente de financiamiento “Recursos Directamente Recaudados” RDR, debe tener presente las disposiciones legales y administrativas para su recaudación, captación u obtención.

B) Pautas para la programación mensual de los gastos.

Todo gasto público para ser ejecutado debe observar los requisitos esenciales como la justificación correspondiente, y las normas legales, precisando que por si sólo NO ES SUSTENTO suficiente para su ejecución.

Debe determinar la magnitud y oportunidad de las demandas de gastos durante el año fiscal, la cual orientará a la DNPP en la elaboración de la asignación trimestral con cargo a la fuente de financiamiento de Recursos Ordinarios (RO) y la previsión trimestral con cargo a las otras fuentes, así como en la autorización de los respectivos calendarios de compromisos.

Las Unidades Prestadoras de Servicios deberán alcanzar a la Unidad Gerencial correspondiente los requerimientos de bienes y servicios en el mes de enero de cada año fiscal.

Debe estar de acuerdo a las proyecciones esperadas de ingresos del INABIF, con el fin de asegurar la ejecución de las metas presupuestarias.

Los calendarios de compromisos sólo se modifican mediante ampliación por motivos debidamente justificados debiendo las Unidades Gerenciales alcanzar la documentación sustentatoria pertinente.

En el caso de Recursos Ordinarios la programación trimestral planteada sería la siguiente:

CATEGORIA DE GASTOS	TRIMESTRES				TOTAL
	1	2	3	4	
Gasto corrientes	25%	25%	25%	25%	100%
Gastos de capital	21%	27%	27%	25%	100%

El pago de los aguinaldos se programa para los meses de julio y diciembre, y el pago de la bonificación por escolaridad en el mes de abril.

Debe contemplar la atención de los requerimientos de egresos necesarios para garantizar el funcionamiento de los programas sociales (gastos fijos, todos aquellos de cumplimiento imprescindible y la ejecución de proyectos de inversión, siguiendo los porcentajes antes señalados), por lo que se debe evitar la concentración innecesaria de gastos en el primer mes de cada trimestre.

Debe tener presente las disposiciones legales y administrativas aplicables a la ejecución de gasto en actividades y Proyectos con cargo a “Recursos Directamente Recaudados” y otros.

Cuando la programación mensual de los gastos fijos, tales como las remuneraciones incluidos las cargas sociales, y tarifas de servicios básicos (agua, luz, teléfono, RPM, Internet, etc.) que el INABIF necesariamente debe atender, supere los porcentajes establecidos precedentemente, la Unidad de Planeamiento y Resultados, tendrá en cuenta las citadas demandas, pudiendo modificarse los niveles porcentuales antes señaladas, sin exceder el presupuesto autorizado para el año fiscal correspondiente

Asimismo, se plantea unos lineamientos aplicables a la programación mensual de gastos, teniendo en consideración la aplicación de las normas de austeridad, racionalidad y disciplina presupuestaria.

A. Grupo genérico de gasto de “personal y obligaciones” y “obligaciones previsionales”.

- Debe comprender la atención de la planilla de enero a diciembre correspondiente al personal nombrado y CAS, así como el pago de pensionistas, considerándose los gastos variables y ocasionales, además del incremento del número de pensionistas.
- Debe contemplar el pago de aguinaldos y la bonificación por escolaridad.
- Debe considerar el pago de las cargas sociales por el personal con vínculo laboral.
- Debe informarse a la DNPP sobre cualquier acción que modifique la información que fuera suministrada para el censo realizado en el marco de la Ley N° 27879, a fin de mantener actualizada la base de datos que opera en dicha entidad.
- Para el pago de planillas del personal activo y cesante, se deberá considerar únicamente a sus funcionarios, servidores y pensionistas registrados nominalmente en la planilla única de Pagos (PUP), bajo responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos.
- Sólo podrán ingresar al servicio del Estado cuando se cuente con la plaza presupuestada, la que se entiende como el cargo contemplado en el CAP y que cuente con el financiamiento debidamente previsto en el Presupuesto Institucional conforme al Presupuesto Analítico de Personal (PAP).
- No procede efectuar nombramientos.
- Se suspende la aprobación de escalas remunerativas, hasta que se apruebe el nuevo Régimen de Carrera Administrativa y el Nuevo Sistema de Remuneraciones del Estado.
- No se podrá aprobar incrementos de remuneraciones, asignaciones, incluidos el CAFAE, a excepción de bonificaciones por la ejecución de proyectos de inversión con financiamiento externo.

- Está prohibido el pago en moneda extranjera.
- Está prohibido la recategorización y/o modificación de plazas, que se orienten al incremento de remuneraciones.
- Está prohibido efectuar gastos por concepto de horas extras, independientemente del régimen laboral que las regule, pudiendo el INABIF, específicamente en las Unidades Prestadoras de Servicios establecer turnos u otros mecanismos para mantener el adecuado cumplimiento de sus funciones.
- El pago de remuneraciones sólo corresponde como contraprestación por el trabajo efectivamente realizado.
- La remuneración por servidor o funcionario público o trabajador o persona que presta servicios al Estado será acorde a la normatividad vigente y disposiciones del Área de Recursos Humanos de la Unidad administrativa.
- En el marco de sus atribuciones la Unidad de Planeamiento y Resultados, y su vinculación con la Oficina General de Planificación y Presupuesto del MIMDES solicitará información fijando plazos en forma permanente, el mismo que debe ser atendido con la urgencia que fija la solicitud.

B. Grupo genérico de gastos de “bienes y servicios”.

B.1 Ejecución Presupuestaria en Comisiones de Servicio.

- Los viajes dentro y fuera del país en comisión deservicios se racionalizarán a lo estrictamente indispensable, entendiéndose como tales a aquellos viajes que tengan que ver con la atención de emergencia, prevención de desastres y eventos de capacitación. Serán autorizados únicamente por la alta Dirección.
- Los viáticos u otra asignación de naturaleza similar, en dinero o en especie, por comisión de servicio dentro del país que perciba el comisionado por cualquier concepto o fuente de financiamiento, no podrá superar los S/.180 diarios, independientemente de la categoría ocupacional del trabajador, de su relación con el INABIF o del motivo de la comisión de servicios.
- El concepto de viáticos y asignaciones comprende gastos por alimentación, hospedaje y movilidad (hacia y desde el lugar del embarque), así como la movilidad utilizada para el desplazamiento en el lugar donde se realiza la comisión de servicios.

- La Unidad Administrativa propondrá a la Alta Dirección la correspondiente Directiva Interna a fin de establecer la escala de viáticos institucional por comisión de servicios.

## B.2 Ejecución Presupuestaria en Materia de Bienes.

- Debe priorizarse la adquisición de bienes solicitados por las Unidades Prestadoras de Servicios y Unidades Orgánicas previo análisis, revisión y consolidación con Vº Bº de la Unidad Gerencial o Unidad Orgánica correspondiente; y posteriormente revisada, cotizada, actualizada y aprobada por el Área de Logística, y su inclusión en el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones; para atender las actividades y servicios sociales que otorgan las UPS y cumplimiento de funciones de las Unidades Orgánicas, asimismo para la capacitación del personal y mejoramiento de la gestión institucional considerados en el POI Institucional del año fiscal respectivo.

## B.3 Ejecución Presupuestaria Contratación Administrativa de Servicios CAS.

- Durante el año fiscal correspondiente, sólo podrán contratarse CAS, siempre en cuando los recursos estén previstos en el presupuesto del INABIF, que el locador que se presente contratar no realice actividades o funciones equivalentes a las que desempeñe el personal establecido en el CAP, y que las funciones a efectuar serán de carácter temporal o eventual.
- Durante el año fiscal respectivo, previa evaluación, podrán prorrogarse, directa y sucesivamente los contratos CAS con personas naturales, que se encuentren vigentes al 31 de diciembre del año anterior. Dicha prórroga no debe implicar el incremento del gasto por honorarios.
- Entiéndase por prórroga la ampliación del plazo del contrato, la misma que para ser válida deberá realizarse antes de su vencimiento. Asimismo, se podrán celebrar nuevos contratos CAS, siempre y cuando sea para el reemplazo de aquel que venía prestando servicios y cuya relación contractual haya terminado.
- No existe límite temporal para los plazos de vigencia de los contratos, sean éstos nuevos, por prórrogas o por reemplazos, las vigencia de estos contratos



deben responder al tiempo de la necesidad del servicio, el que no debe exceder del año fiscal.

- Sólo podrá efectuarse el pago por horarios a las personas que prestan servicios en el INABIF, siempre que se encuentre registrado en la Base de Datos del Área de Recursos Humanos.
- Para efectos de aplicación de las normas de austeridad, racionalidad, y disciplina presupuestaria., los términos de locación de servicios CAS y consultoría (persona natural) si bien es cierto tienen una denominación diferente, en su concepto esencial constituyen una misma naturaleza que se caracteriza por la prestación de un servicio temporal, sin vínculo laboral y para el desarrollo de funciones no establecidas en los documentos de gestión del INABIF (ROF, MOF, CAP, PAP).
- Las suscripciones de contratos serán autorizados por el Titular del INABIF o por quien éste delegue dicha autorización, previo informe favorable de la Unidad de Planeamiento y Resultados respecto a la disponibilidad presupuestal correspondiente y de la Unidad Administrativa sobre las calificaciones del locataria, la naturaleza del servicio, el tiempo de duración del mismo y el monto de sus honorarios.

#### B.4 Ejecución Presupuestaria en Materia de Otros servicios.

- Prohíbese todo tipo de gastos orientados a la celebración de agasajos por fechas festivas, que impliquen la afectación de recursos públicos o de fondos del CAFAE provenientes de transferencias.
- El INABIF por concepto de servicios de telefonía móvil RPM sólo podrá asumir el gasto total que en promedio sea equivalente a S/.150.00 mensuales por equipo, la diferencia de consumo en la facturación será abonada por el servidor o funcionario que tenga asignado tal equipo.
- Debe priorizarse la atención de gastos por tarifas de servicios básicos, así como de aquellos conceptos que por su carácter permanente atendidos mensualmente (combustibles, lubricantes, racionamiento, servicios de vigilancia, limpieza, seguridad, y cualquier otra obligación contractual de ejecución continuada).

- Los rubros de mensajería, soporte técnico, apoyo secretarial, publicidad, organización de eventos, adquisición de útiles de escritorio y materiales se restringen a lo mínimo indispensable.
- Las contrataciones por concepto de servicios de agua, energía y teléfono, deben preferir las prestaciones económicas más ventajosas, que impliquen el ahorro real de recursos públicos.
- Previa justificación de la necesidad del servicio, cada Director de la UPS o Unidad Orgánica previa justificación y derivado a la Unida Administrativa para el trámite correspondiente, podrá realizarse trabajos los días sábados y/o domingos con un mínimo de 5 horas tendrán derecho a un pago de S/.60 por concepto de alimentación y movilidad.
- Deberá reducirse al mínimo indispensable los gastos en materia de publicación de memorias institucionales, revistas y similares.
- Deberá restringirse a lo estrictamente necesario la contratación de bienes y servicios para el mantenimiento de los ambientes de las UPS y de la Sede Central del INABIF y la reparación de equipos, máquinas y mobiliario.

#### B.5 Implementación del Presupuesto por Resultados.

- De conformidad al Art ° 10 y 11 de la Ley N° 28927 Ley de Presupuesto del Sector Público se implementará progresivamente el presupuesto por resultados determinándose las actividades prioritarias y relevantes con los indicadores pertinentes por cada Unidad Gerencial o Programa Social del INAIBF.

C. Grupo genérico de gastos “otros gastos corrientes”.

- Debe asegurarse el pago de impuestos directos (impuesto a la renta predial, vehicular, entre otros) y multas a cargo del INABIF.

D. Reconocimiento de gastos de ejercicios anteriores.

- Son los gastos para el cumplimiento de resoluciones administrativas o documentos oficialmente autorizados de reconocimiento de adeudos de diversa índole que no hayan sido comprometidos en los ejercicios anteriores (beneficios laborales liquidados incorrectamente, reintegro de a los fiscales anteriores, reajustes órdenes de misión por comisiones de servicios contratos, órdenes de compra, órdenes de servicios y documentos similares).
- A este efecto, el Jefe de la Unidad Administrativa emitirá la resolución respectiva, verificando la documentación sustentatoria en cada caso y la previa anulación del registro efectuado al 31 de diciembre del año fiscal anterior.

E. Pago de sentencias judiciales

- Los pagos que se deriven de sentencias judiciales, que tengan la calidad de cosa juzgada, y se encuentren en ejecución, deberán ser debidamente provisionados para el ejercicio fiscal siguiente, de conformidad con lo dispuesto en la Leyes N° 27584 y 27684 y el Decreto Supremo N° 175-2002-MEF.

### **3.2.3 Control financiero**

El Control que se propone y se exige no es necesariamente el fiscalizador, inquisidor o agobiador que no deja trabajar y que limita la iniciativa del personal, sino a que verifique si el trabajo que se viene desarrollando está de acuerdo con lo previsto u ordenado, a fin de corregirla, repotenciarlo o suprimirlo si es necesario.

La acción correctiva tiene por finalidad enmendar lo errado y las desviaciones que se hubieren producido, rehaciéndose los planes y modificándose las metas. Estas acciones correctivas se materializan cuando se detectan errores o desviaciones en las labores que viene realizando el personal solucionándose en forma inmediata.

El sistema de información y comunicación es bastante positivo, por contar con un Software INTEGRIX Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF.

Para materializar la consecución de los objetivos propuestos es necesario formular una directiva para lograr una mejora en la gestión financiera.

#### **3.2.4 Presupuesto por Resultados en el marco de la descentralización.**

En el INABIF en el año 2009 incorpora el Presupuesto por Resultados (PpR) como herramienta de gestión, estructurando el ciclo presupuestal en función a los resultados esperados de sus programas sociales, y los bienes y servicios requeridos para lograrlos, otorgando una mayor flexibilidad en el uso de los recursos al cambiar el ámbito de control de los insumos a los productos y resultados. A su vez, adecuando esquemas de rendición de cuentas en la que los Directores de las unidades prestadoras de servicios distribuidas en 19 departamentos del país darán cuenta de los productos y resultados logrados.

El INABIF establece como objetivos relacionados al Presupuesto lo siguiente:

- ❖ Disciplina fiscal.
- ❖ Eficiencia en la asignación en función a prioridades de atención a niños y adolescentes en estado de abandono y personas en situación de riesgo social, y orientado a lograr efectividad de los programas.
- ❖ Eficiencia operacional, eficiencia en la entrega de los servicios sociales (gestión).

Adicionalmente en el año 2009 por mandato de la Dirección Ejecutiva el INABIF ha formulado el Plan Estratégico 2010 a 2012 y cuenta con un avance en la elaboración de Marco Lógico de cada uno de los Programas Sociales.

Se propone la aplicación de la metodología de Presupuesto por Resultados orientado a una Gestión para Resultados considerando lo siguiente:

- Un subsistema de monitoreo y evaluación del desempeño/ resultado de los programas.
- Compromisos de mejoramiento de gestión.
- Reportes conteniendo información por Resultados.
- Incentivos (reconocimiento / flexibilidad, / premios).

Además se propone como componentes de gestión y presupuesto por resultados:

Instrumento de recolección de información sobre desempeño.

- Proceso presupuestario capaz de integrar información de desempeño en la toma de decisiones.
- Estructura de incentivos que motive a los programas sociales a lograr resultados.
- En el marco de la descentralización, regulación de la gestión financiera que otorguen autoridad a los Directores de las unidades prestadoras de servicios y haciéndoles responsables para movilizar recursos institucionales para lograr resultados.

Para el INABIF, la descentralización de sus programas sociales (presencia en 19 departamentos) se realizará por etapas en forma programada y ordenada (Art. 4 inc g de la Ley 27783 Ley de Bases de la Descentralización. Establecerá criterios de manera que presentan una adecuada y clara asignación de competencias y transferencia con la acreditación incluida la aprobación y validación de las metodologías de intervención de cada uno de los programas sociales previo desarrollo y fortalecimiento de capacidades y potencialidades en los gobiernos regionales y locales.

En el cuadro N° 21 se muestra la comparación del modelo de gestión financiera actual con el modelo propuesto.

## Cuadro N° 21 ojo cambiar por Hoja A·3

### Comparación del modelo de gestión financiera actual con el modelo propuesto

MODELO ACTUAL DE GESTIÓN FINANCIERA EN EL INABIF				
SISTEMA PRESUPUESTO			COMPONENTES DE LA GESTIÓN FINANCIERA	
PRESUPUESTO POR PROGRAMAS (Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación)				
PLANEAMIENTO PRESUPUESTAL			PLANEAMIENTO FINANCIERO	
Presupuesto de Egresos			Requerimientos superiores a 5 UIT incorporados al PAAC	
Presupuesto de Ingresos			Fuentes de financiamiento (RO 98%, RDR 1,5%, DyT 0,5% y Coop Nac e Intern 0% por <i>escasa efectividad en la preparación de proyectos de inversión</i> )	
Presupuesto costos servicios		Presupuesto gastos		
Presupuesto Inventario x Unidad Gerencial		Gastos de distribución	Preparación de fuentes de fondos	
Presupuesto Adquisición x Unidad Gerencial		Gastos Administrativos	Aplicación de fondos	
	Estados Financieros		Estados financieros	
Estado de Pérdidas y Ganancias Pptado	Balance General Pptado	Flujo de Caja Pptado	Principales ratios financieros	
			Necesidades de financiamiento	
INDICADORES			Incipiente evaluación desempeño institucional	
Se enfocan en los insumos y se orientan hacia cuantos recursos , personal están disponibles prara cada programa social.				
			Nº de niñas, niños y adolescentes, jóvenes adultos y adultos mayores atendidos.	
			Nº de raciones alimenticias	
			Nº de atenciones en salud preventiva.	
			Nº de eventos deprotivos y recreativos.	
			Nº de talleres socioformativos	
			Nº de talleres de formación ocupacional.	
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL			EJECUCIÓN FINANCIERO	
La Unidad Administrativa UA solicita calendarización a la Unidad de Planeamiento y Resultados UPR			Área de Logística de la UA solicita certificado de crédito institucional a UPR; iniciándose el proceso (CALENDARIZACIÓN, COMPROMISO, DEVENGADO, GIRADO Y PAGADO)	
La UA efectúa pago de remuneraciones				
La Unidad Gerencial respectiva require a UA lo que está en el Plan de Adquisiciones, Adjudicaciones y Contrataciones PAAC y/o lo que requiere para gastos administrativos			La UPR otorga la certificación de créditos institucional a UA; y de ésta recibe datos de la ejecución financiera con el subsistema de INTEGRIX al SIAF, la misma que registró en el ejercicio fiscal anterior los siguiente:	
La UA requiere a UPR la certificación de crédito institucional			Gastos corrientes	1T 25% 2T 24% 3T 26% 4T 25%
La UA remite al Comité de Adquisición (bienes, para ejecutar inversiones o servicios de terceros)			Gastos de capital	22% 23% 26% 28%
Asesoría Legal AL elabora los contratos				
Desembolsos, encargos o transferencias a UPS.				
CONTROL PRESUPUESTARIO			CONTROL FINANCIERO	
La medición de los resultados, determinación de los desvíos, información de los resultado de la ejecución y adopción de medidas correctivas se realiza más a nivel interno que a nivel externo.			El control financiero se realizará antes, durante y después de la ejecución. No se analiza el cómo se logró la autorización o aprobación y ejecución financiera). Estas acciones lo realizará personal de confianza de la gestión correspondiente y en algunos casos sin la experiencia necesaria.	
			Se genera sólo ratios financieros e indicadores no muy relevantes a nivel total del INABIF; y no así por Unidad Gerencial o Programa Social.	
			No es relevante los indicadores, casi todos son a nivel de insumos y menos de productos que tenga su correlativo con el plan operativo	
Los diferentes estados financieros pptados e informes NO se analizan a la luz de parámetros de referencia (indicadores), para determinar su grado de desviación, sus causas , consecuencias y correlativamente las medidas correctivas para que no se presenten en el futuro.			Análisis incipiente de la información propia y consolidada de los sistemas de presupuesto, contabilidad y tesorería.	
			Con los indicadores insuficientes no se proyecta estrategias, para alcanzar metas propuestas y apoyar la administración de recursos e inversiones.	

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS OBTENIDOS, CONTRASTACIÓN Y VERIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS**

---

#### **4.1 Discusión de los resultados obtenidos, contrastación y verificación de los objetivos planteados**

El proceso de contraste y verificación del objetivo general se llevó a cabo en función de los objetivos específicos.

##### **4.1.1 Del objetivo específico N°. 1:**

Identificar y ampliar las fuentes de financiamiento para incrementar los recursos financieros con la presentación de proyectos de inversión de los programas sociales del INABIF en el marco de una gestión por resultados y de la descentralización fiscal.

##### **RESULTADO OBTENIDO:**

El planteamiento del problema y reportes de la ejecución financiera del INABIF en el período 2004 al 2008 la fuente de fondos de la Cooperación Nacional e Internacional solo fue de 2% en promedio anual, por lo que se puede ampliar dicha fuente de financiamiento. Al respecto los programas sociales tienen proyectos de inversión (ver Anexo) para el mejoramiento y ampliación de los servicios sociales a través de las Unidades Prestadoras de Servicios UPS que se encuentran funcionando en 19 departamentos del país.

La mayor fuente de recursos financieros para el INABIF en el período 2004 al 2008 fue la de Recursos Ordinarios RO con un 95% promedio anual; por tanto La fuente de fondos de la Cooperación Nacional e Internacional que se propone, será un complemento de gran importancia. Con tales recursos, además de mejorar y ampliar la cobertura de atención de los Programas Sociales, facilitarán la mejora de la gestión financiera y por ende el desempeño institucional.

Según conclusiones de la entrevista y encuesta a funcionarios de la Unidad Administrativa, Unidad de Planeamiento y Resultados y de las Unidades Gerenciales involucrados en la temática presupuestal y financiero de la Sede Principal y de los Administradores de la UPS de los Programas Sociales de INABIF han identificado a la fuente de Cooperación Nacional e Internacional como la mejor forma de ampliar la fuente de financiamiento, otorgándole mas importancia y prioridad similar a la de Recursos Ordinarios; y forme parte preponderante en la estructura presupuestaria institucional.

Los resultados analizados y discutidos, se ha establecido que al incrementar los recursos financieros y en especial de la fuente de Cooperación Nacional e Internacional se dispondrá de mas fuentes de fondos que facilitará el planeamiento financiero como parte de la gestión financiera, la concreción de las metas de los programas sociales y el desempeño institucional.

#### CONTRASTACION Y VERIFICACION:

El marco teórico del presente estudio y los resultados de las entrevistas y encuestas a funcionarios involucrados con la temática presupuestal y financiera del INABIF, así como las normas vigentes de la Dirección Nacional de Presupuesto Público DNPP del MEF y especialistas en la evaluación de Programas Sociales, indican o facilitan que el objetivo quede contrastado y por tanto verificado su relación con la presente investigación.

#### **4.1.2 Del objetivo específico N°. 2:**

Determinar las pautas a tenerse en cuenta sobre los requerimientos para la programación presupuestaria, ejecución y evaluación financiera y física de los programas sociales del INABIF en el marco de una gestión por resultados y de la descentralización fiscal.



### **RESULTADO OBTENIDO:**

En base al planteamiento del problema, análisis de los reportes de gestión institucional correspondiente al período 2004 al 2008 y a la normatividad vigente en materia presupuestal, financiera se han actualizado las pautas a tenerse en cuenta sobre los requerimientos para la programación presupuestaria, ejecución y evaluación financiera y física de los programas sociales del INABIF, para las fuentes de financiamiento de Recursos Ordinarios, Recursos Directamente Recaudados, Cooperación Nacional e Internacional y Donaciones y Transferencias.

Los resultados de la entrevista y encuesta a funcionarios de la Unidad Administrativa, Unidad de Planeamiento y Resultados y de las Unidades Gerenciales relacionados a la temática presupuestal y financiera de la Sede Principal y de los Administradores de las UPS de los Programas Sociales del INABIF, indican que debe tenerse en cuenta los procesos y procedimientos sobre los requerimientos para la programación presupuestaria, ejecución y evaluación financiera y física de las diversas fuentes de financiamiento para lograr una adecuada gestión financiera, eficiencia, eficacia, efectividad y economía institucional.

En el análisis y discusión de los resultados se concluye que la misión institucional se concretará si se dispone de las fuentes de fondos y la aplicación de los mismos en función a pautas actualizadas sobre los requerimientos para la programación presupuestaria, ejecución y evaluación financiera y física. Asimismo, la gestión financiera se mejorará en la medida que se planee, ejecute y controle eficientemente.

### **CONTRASTACION Y VERIFICACION:**

El marco teórico del presente estudio y los resultados de las entrevistas y encuestas a funcionarios involucrados con la temática presupuestal y financiera del INABIF, así como las normas vigentes de la Dirección Nacional de Presupuesto Público DNPP del MEF y especialistas en la evaluación de Programas Sociales, indican o facilitan que el objetivo quede contrastado y por tanto verificado su relación con la presente investigación.

#### **4.1.3 Del objetivo específico N° 3:**

Implantar lineamientos para racionalizar los recursos financieros, lograr las metas aplicando la normatividad de Prudencia y Transparencia y Control en la utilización de los flujos de tesorería del INABIF en el marco de una gestión por resultados y de la descentralización fiscal.

#### **RESULTADO OBTENIDO:**

En la formulación y planteamiento del problema y en base a los reportes de gestión del período 2004 al 2008, y la normatividad vigente se ha actualizado los lineamientos para racionalizar los recursos financieros (Economía Institucional). En esta parte se establecen los lineamientos de racionalización de recursos financieros a tenerse en cuenta para la aplicación de fondos; es decir, obteniendo mejores beneficios, previo análisis costo/beneficio.

Las conclusiones de las entrevistas y encuesta a funcionarios involucrados con la temática presupuestal y financiera del INABIF aceptan que una adecuada obtención y asignación de recursos financieros facilitará la gestión financiera y en consecuencia el desempeño institucional; es decir, la racionalización de los recursos financieros, no sólo debe ser una política si no una forma de gestión financiera e institucional.

En el análisis y discusión de resultados, la apreciación de investigadores y la de analistas y evaluadores financieros, funcionarios de la DNPP y de Control Interno, indican que un manejo sano, austero y responsable de los recursos acorde a la normatividad, directivas e instructivos institucionales previo, concurrente y posterior como forma de lograr un uso racional de los recursos financieros + transparencia rendición de cuentas y control.

#### **CONTRASTACION Y VERIFICACION:**

Habiendo establecido en el marco teórico de manera tangible los lineamientos para racionalizar los recursos financieros del INABIF, los resultados de la entrevista y encuesta a funcionarios involucrados con la temática presupuestal y financiera; así

como el haber discutido los mencionados resultados obtenidos nos permiten contrastar y verificar el objetivo específico planteado.

#### **4.1.4 Del objetivo específico N°. 4:**

Establecer una relación clara y verificable entre los resultados que se espera obtener y los medios definidos para ello, con la aplicación del Presupuesto por Resultados en el marco de una gestión por resultados y de la descentralización fiscal.

#### **RESULTADO OBTENIDO:**

En el marco teórico y conceptual se ha mencionado el Presupuesto por Resultados como herramienta de gestión de la nueva gerencia pública que estructura el ciclo presupuestal en función a los resultados esperados y los productos (bienes y/o servicios) requeridos para lograrlos, otorgando una mayor flexibilidad en el uso de recursos al cambiar el ámbito de control de los insumos a los productos y resultados. A su vez esa mayor flexibilidad va de la mano de adecuados esquemas de rendición de cuentas, en los que los responsables o gerentes dan cuenta de los productos y resultados logrados.

#### **CONTRASTACION Y VERIFICACION:**

Los diversos cambios propiciados por el Presupuesto por Resultados fueron contrastados y verificados; y además es concordante a la Directiva N° 010-2007-EF/76.01 para la Programación y Formulación del Presupuesto de los Programas Estratégicos en el Marco del Presupuesto por Resultados.

Tales cambios inciden en los siguientes aspectos:

- De las instituciones al resultados que valora y precisa el ciudadano.
- De los insumos a los productos.
- Del incrementalismo presupuestal a la cobertura de productos.
- Del control puramente financiero al monitoreo de la secuencia insumo-producto-resultado.
- De la responsabilidad institucional limitada a insumos y subproductos a la rendición de cuentas por producto realmente provisto al ciudadano.

#### **4.1.5 Del objetivo principal:**

Diseñar un modelo de gestión financiera que implica planeamiento, ejecución, control y enfoque de presupuesto por resultados que permita mejorar la realización de los programas sociales del INABIF en el marco de una gestión por resultados y de la descentralización fiscal.

#### **RESULTADOS OBTENIDOS:**

En el planteamiento del problema y el marco teórico del presente estudio de investigación se han identificado que el planeamiento, ejecución y control financiero cumplen un rol de vital importancia como la obtención y aplicación de fondos con el correspondiente seguimiento y evaluación financiera de los cuatro programas sociales del INABIF en el marco del proceso de Transparencia y Rendición Fiscal y de la Descentralización, dado que el INABIF cuenta con UPS distribuidos en 19 departamentos.

Los funcionarios relacionados con la temática de niños y adolescentes en estado de abandono y personas en situación de riesgo social; que fueron entrevistados y encuestados mencionaron que otorgando una mayor importancia a la gestión financiera dotándoles a los profesionales capacitación acorde a la dinámica de los cambios constantes de la normatividad presupuestal, financiera y fiscal diversificando e impulsando las fuentes de financiamiento de la Cooperación Internacional y de Donaciones se contribuirá en la mejora de la gestión y desempeño institucional.

El análisis y discusión de resultados, ha permitido la concreción de los objetivos específicos y una sinergia en el objetivo general de la investigación.

#### **CONTRASTACION Y VERIFICACION:**

Con los resultados generados mediante el tratamiento teórico de la información, la aplicación de las entrevistas y encuestas con el correspondiente análisis y discusión permiten contrastar el Objetivo General de la investigación, el mismo que servirá de base para la contrastación de la hipótesis y formulación de conclusiones.

## CAPITULO V

### RESULTADOS OBTENIDOS, CONTRASTACIÓN Y VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS

---

El presente estudio se basa en el enfoque de la teoría económica keynesiana.

#### IDENTIFICACIÓN

Los servicios sociales forman parte de las políticas de Estado, y están orientados entre otros, a segmentos de población en estado de abandono y/o en situación de riesgo social, planteándose como hipótesis general lo mencionado en el numeral 1.3.1

La forma matemática del modelo es:

$$Y = f(X)$$

Donde:

Variable dependiente:

Y = Ejecución (calidad y cobertura) de los programas sociales del INABIF.

f = Modelo interviniente.

Variable independiente:

X = gestión financiera del INABIF.

Sub variables independientes:

X<sub>1</sub> = Gestión de conocimiento.

X<sub>2</sub> = Planeamiento financiero.

X<sub>3</sub> = Ejecución financiera.

X<sub>4</sub> = Control financiero.

X<sub>5</sub> = *Presupuesto por resultados.*

El modelo econométrico determinado en función a la forma matemática, es decir, adecuándola a su forma “regresiva” y planteado de manera que los datos se adecuen de

manera natural a un promedio y se “ajusten” a una tendencia, en términos funcionales; es el modelo de Mínimos Cuadrados Ordinarios.

$$Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + \alpha_5 X_5 + e$$

## ESPECIFICACION

Para el análisis y definición del Modelo de Gestión Financiera del INABIF, se consideraron cinco (5) variables explicativas, cuatro (4) de ellas, ya en uso (gestión de conocimiento, planeamiento financiero, ejecución financiera y control financiero), y una (1) que es el aporte del presente estudio (presupuesto por resultados), todas con datos cuantitativos obtenidos de los reportes de gestión institucional correspondiente al período 2003 al 2008.

## ESTIMACION

Para la estimación, que comprende el tratamiento y análisis de los datos cuantitativos se utilizó el programa informático EViews. Se determinó los coeficientes con la suficiente probabilidad para ser buenos estimadores de los valores reales para cada sub variable que determinan la incidencia de la función econométrica, estimándose todos los valores a nivel; entre otros la multicolinealidad, la autocorrelación a través de la prueba de Durbin – Watson, el  $R^2$  y el valor de F.

### 5.1 Análisis por sub variables y resultados obtenidos.

#### PLANEAMIENTO FINANCIERO

Variable dependiente :

Número de beneficiarios de programas sociales del INABIF = Y

Variables independientes : Recursos ordinarios. =  $X_1$

Recursos directamente recaudados. =  $X_2$

Donaciones y transferencias. =  $X_3$

Cooperación nacional e internacional =  $X_4$

**Modelo econométrico**  $Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + e$

Dependent Variable: Y  
Method: Least Squares  
Date: 11/21/10 Time: 08:40  
Sample: 2004Q1 2009Q4  
Included observations: 24

	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	13339.34	585.5335	22.78150	0.0000
X21	-0.000202	3.05E-05	-6.605801	0.0000
X22	0.007169	0.001285	5.579012	0.0000
X23	0.000834	0.000183	4.554538	0.0002
R-squared	0.830436	Mean dependent var		11352.67
Adjusted R-squared	0.805001	S.D. dependent var		971.7322
S.E. of regression	429.1042	Akaike info criterion		15.11229
Sum squared resid	3682609.	Schwarz criterion		15.30863
Log likelihood	-177.3475	Hannan-Quinn criter.		15.16438
F-statistic	32.64977	Durbin-Watson stat		1.410820
Prob(F-statistic)	0.000000			

$$Y = 13,339 - 0.000202 X_1 + 0.007169X_2 + 0.000834 + e$$

Los recursos ordinarios está probando la explicación del Planeamiento financiero.

Los recursos directamente recaudados también explican que se haga un buen plan financiero.

La cooperación internacional es importante pero su intervención fue nula.

La asignación de recursos del Estado es significativa, pero según el modelo matemático indica un sentido inverso; es decir a más recursos ordinarios que obtenga el INABIF es un reto para el planeamiento financiero, de buscar y encontrar más recursos o trabajar más con recursos directamente recaudados, o gestionar ante la Cooperación Internacional.

Está demostrando la inercia presupuestal y financiera; es decir la economía Keynesiana funciona en toda su plenitud.

El signo (-) significa que a menos recursos ordinarios que se obtenga del Estado, los técnicos de Planeamiento Financiero, van a preocuparse más de encontrar y obtener mas recursos financieros de otras fuentes como de Donaciones y Transferencia y de la Cooperación Nacional e Internacional.

Es importante el planeamiento financiero; y en el marco de la visión, misión y valores, requiere todo el esfuerzo para lograr las metas institucionales.

## EJECUCIÓN FINANCIERA

Variable dependiente :

Número de beneficiarios de programas sociales del INABIF = Y

Variables independientes : Recursos ordinarios. = X<sub>1</sub>

Recursos directamente recaudados. = X<sub>2</sub>

Donaciones y transferencias. = X<sub>3</sub>

Cooperación nacional e internacional =X<sub>4</sub>

**Modelo econométrico**  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$

Dependent Variable: Y

Method: Least Squares

Date: 11/21/10 Time: 08:47

Sample: 2004Q1 2009Q4

Included observations: 24

	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	12955.98	658.8597	19.66425	0.0000
X31	-0.000186	3.34E-05	-5.559746	0.0000
X32	0.007824	0.001424	5.496113	0.0000
X33	0.000839	0.000193	4.350357	0.0003
R-squared	0.812830	Mean dependent var		11352.67
Adjusted R-squared	0.784754	S.D. dependent var		971.7322
S.E. of regression	450.8313	Akaike info criterion		15.21108
Sum squared resid	4064978.	Schwarz criterion		15.40742
Log likelihood	-178.5329	Hannan-Quinn criter.		15.26317
F-statistic	28.95150	Durbin-Watson stat		1.387248
Prob(F-statistic)	0.000000			

$$Y = 12,956 - 0.000186 X_1 + 0.007824 X_2 + 0.000839 X_3 + e$$

Los valores nominales y el % de avance financiero denotan multicolinealidad por que es la suma y el otro es el avance.

El signo (-) de recursos ordinarios se explica por la misma mencionado anteriormente.

El INABIF debe buscar e incrementar sus recursos.



Denota manejo clásico del presupuesto Podemos observar que la Ejecución Financiera es una realización total del Planeamiento financiero, pero ésta Ejecución Financiera no revela si las metas o resultados se están cumpliendo o contribuyendo en la reducción de la pobreza extrema, la desnutrición crónica, mejora de la autoestima, proyecto de vida de la población beneficiaria, etc. Por ello, la presente tesis se orienta a una gestión para resultados, por la ejecución del Plan financiero a través de una programación presupuestaria estratégica.

Nos indica una realización en promedio superior al 98 %, pero no nos asegura los logros y resultados que deben medirse a través de Indicadores de Medición y Evaluación (Gestión para Resultados) es decir del desempeño institucional.

Matemáticamente se está comprobando que constituye un paralelismo entre el Planeamiento Financiero y la Ejecución Financiera.

Según las Leyes Presupuestales del 2007, 2008, 2009 y 2010, Leyes de Presupuesto del sector Público para los años fiscales del 2007, 2008, 2009 y 2010 respectivamente incorporan los elementos básicos para la implantación del enfoque de presupuesto basado en resultados; es necesaria el Control; pero esta debe ser más amplia y completa; centrarse en el análisis de, por que no se cumplieron lo programado; y que iniciativas deben aplicarse para que se cumpla.

## **CONTROL FINANCIERO**

Variable dependiente :

Número de beneficiarios de programas sociales del INABIF = Y

Variables independientes : Circulante. = X<sub>1</sub>

Prueba ácida. = X<sub>2</sub>

Rotación de total activos. = X<sub>3</sub>

Reportes externos. =X<sub>4</sub>

**Modelo econométrico**  $Y = \delta_0 + \delta_1 X_1 + \delta_2 X_2 + \delta_3 X_3 + \delta_4 X_4 + e$

Dependent Variable: Y  
Method: Least Squares  
Date: 11/21/10 Time: 08:52  
Sample: 2004Q1 2009Q4  
Included observations: 24

	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	10615.66	713.5163	14.87795	0.0000
X41	-0.272375	0.315611	-0.863008	0.3989
X42	63.47254	19.09519	3.324006	0.0036
X43	868.5454	242.0200	3.588733	0.0020
X44	-360.9712	88.71511	-4.068880	0.0007
R-squared	0.860702	Mean dependent var		11352.67
Adjusted R-squared	0.831376	S.D. dependent var		971.7322
S.E. of regression	399.0309	Akaike info criterion		14.99901
Sum squared resid	3025288.	Schwarz criterion		15.24443
Log likelihood	-174.9881	Hannan-Quinn criter.		15.06412
F-statistic	29.34949	Durbin-Watson stat		1.329041
Prob(F-statistic)	0.000000			

$$Y = 10,615 - 0.2724 X_1 + 63.47X_2 + 868.54 X_3 - 360.97 X_4 + e$$

Mayor información en los reportes técnicos, implica menos riesgo o menos control de parte de la Contraloría General de la República y Contaduría General de la Nación. etc. El circulante no es un buen indicador dentro del modelo; es decir no es significativo dentro del modelo (genera multicolinealidad), pero como ratio financiero es importante considerar.

El signo menos nos indica que a mayor compromiso de deuda con los proveedores, da lugar a una disminución del circulante efectivo por el compromiso y devengado ya asumido.; por lo que tiene que pagarse actualmente con la Gestión para Resultados basta tener los compromisos; y en esta situación, se entiende que tiene que pagarse.

La prueba ácida y la rotación total de activos, si son buenos indicadores considerando que el desempeño financiero es bien llevado, pero al cumplimiento de ejecución frente a los recursos obtenidos; más no en los resultados con los beneficiarios de los diversos servicios sociales programados que generalmente no se cumplen.

A mayores informes en el marco de la transparencia habrá menos intervención de los Órganos de Control.

La disminución de logros; es decir de lo ejecutado vs lo programado se explica por:

- Alta rotación del personal de las unidades prestadoras de servicios.
- Los equipos no son lo suficientemente buenos para la adecuada atención de los servicios sociales.
- Escasa eficiencia en los servicios, entre otros por la incipiente o pocos talleres de capacitación en temas de metodologías de intervención de acuerdo a los perfiles sociales de la población beneficiaria.
- Limitación y racionalidad del presupuesto público.

## GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

Variable dependiente :

Gestión institucional. = Y

Variables independientes : Convenios de cooperación = X<sub>1</sub>

Proyectos de inversión. = X<sub>2</sub>

Talleres de capacitación. = X<sub>3</sub>

**Modelo econométrico**  $Y = \theta_0 + \theta_1 X_1 + \theta_2 X_2 + \theta_3 X_3 + e$

Dependent Variable: GESTION

Method: Least Squares

Date: 11/21/10 Time: 08:55

Sample: 2004Q1 2009Q4

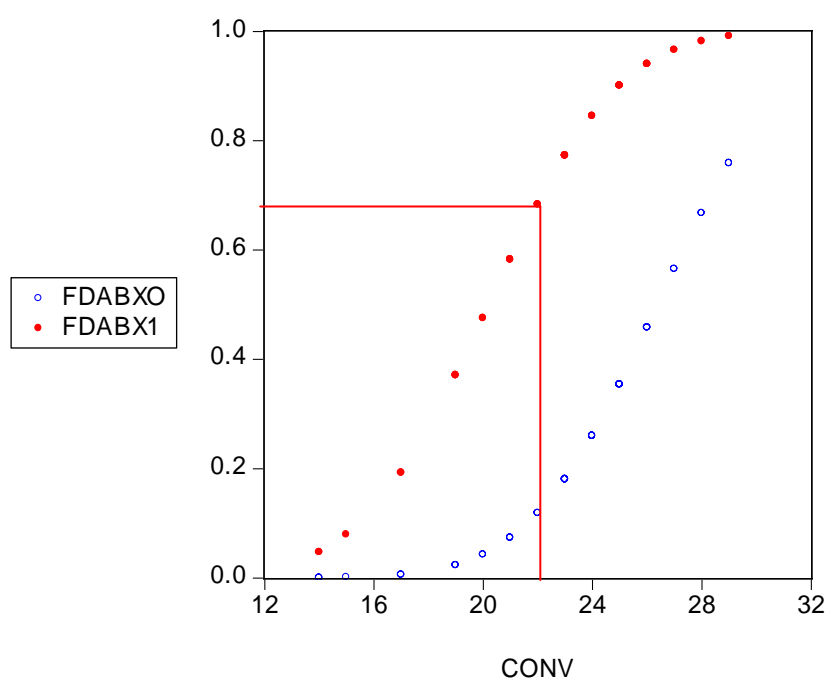
Included observations: 24

	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-1.777074	0.836096	-2.125441	0.0462
CONV	0.061686	0.020602	2.994221	0.0072
PROY	0.168881	0.284107	0.594427	0.5589
TALL	0.506864	0.281247	1.802204	0.0866
R-squared	0.597123	Mean dependent var		0.500000
Adjusted R-squared	0.536691	S.D. dependent var		0.510754
S.E. of regression	0.347654	Akaike info criterion		0.875793
Sum squared resid	2.417265	Schwarz criterion		1.072135
Log likelihood	-6.509518	Hannan-Quinn criter.		0.927883
F-statistic	9.880963	Durbin-Watson stat		2.532546
Prob(F-statistic)	0.000332			

$$Y = -1.78 + 0.062 X_1 + 0.168 X_2 + 0.507 X_3 + e$$

FDABX0= 0 Talleres capacitación sin especialistas en finanzas e incipiente en sistemas.

FDABX1= 1 Talleres capacitación con especialistas en finanzas y con sistemas.



Se logrará una adecuada gestión de conocimiento llevando adelante la ejecución de convenios de cooperación interinstitucional pública y privada, proyectos de inversión (formulados, declarados viables y ejecutados) por ser rutina del INABIF, pero es determinante la realización de talleres de capacitación con especialistas en finanzas y en sistemas; cuya incidencia representa para la Alta Dirección del INABIF una calificación de aceptable cuando es superior al 65%

## PRESUPUESTO POR RESULTADOS

Variable dependiente :

Logro institucional: Inserción familiar = Y

Variables independientes : Inserción escolar. = X<sub>1</sub>

Inserción laboral. = X<sub>2</sub>

**Modelo econométrico**  $Y = Y = \lambda_0 + \lambda_1 X_1 + \lambda_2 X_2 + e$

Dependent Variable: PORCINSFAM

Method: Least Squares

Date: 11/21/10 Time: 16:21

Sample: 2004Q1 2009Q4

Included observations: 24

	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	8.675760	10.67029	0.813077	0.4253
PORCINSESC	0.563552	0.187298	3.008856	0.0067
PORCINSLAB	0.279801	0.117936	2.372486	0.0273
R-squared	0.622831	Mean dependent var		66.52928
Adjusted R-squared	0.586910	S.D. dependent var		17.60669
S.E. of regression	11.31619	Akaike info criterion		7.806815
Sum squared resid	2689.180	Schwarz criterion		7.954072
Log likelihood	-90.68178	Hannan-Quinn criter.		7.845882
F-statistic	17.33894	Durbin-Watson stat		1.683787
Prob(F-statistic)	0.000036			

$$Y = 8.675 + 0.5636 X_1 + 0.2798X_2 + e$$

La inserción familiar de los beneficiarios en situación de riesgo social y/o abandono de las Unidades Prestadoras de Servicios del INABIF distribuidas a nivel nacional, tiene relación directa con los servicios sociales referidos a los talleres socios formativos y talleres ocupacionales.

Un incremento en la inserción escolar que logra el INABIF, crecería en 0.56 la inserción familiar; principal indicador de resultado para medir posteriormente el impacto de la misma

Con el enfoque de una gestión para resultados incluida la programación presupuestaria estratégica del INABIF y el establecimiento de indicadores de medición y evaluación se mejorará el desempeño institucional.

## ECUACIÓN DEL MODELO DE GESTION FINANCIERA DEL INABIF

**Variable dependiente :**

Calidad y cobertura servicios del INABIF = Y

**Variables independientes :**

Planeamiento financiero con recursos ordinarios = X<sub>1</sub>

Porcentaje de inserción familiar. =  $X_2$

Nº talleres de capacitación. =  $X_3$

**Modelo econométrico**  $Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3$

Dependent Variable: BENEFTOT

Method: Least Squares

Date: 11/24/10 Time: 21:02

Sample: 2004Q1 2009Q4

Included observations: 24

	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-88498.40	421429.3	-0.209996	0.8358
PLANRO	0.958013	0.037552	25.51182	0.0000
PORCINSFAM	10497.08	4006.163	2.620233	0.0164
TALLCAP	72026.56	34615.82	2.080741	0.0505
R-squared	0.993265	Mean dependent var		18320575
Adjusted R-squared	0.992255	S.D. dependent var		3058236.
S.E. of regression	269144.3	Akaike info criterion		27.99489
Sum squared resid	1.45E+12	Schwarz criterion		28.19124
Log likelihood	-331.9387	Hannan-Quinn criter.		28.04698
F-statistic	983.2036	Durbin-Watson stat		1.671768
Prob(F-statistic)	0.000000			

La calidad y cobertura de los servicios sociales que otorga el INABIF a los beneficiarios de sus cuatro programas (protección integral, desarrollo integral de la familia, investigación tutelar y desarrollo de la población en riesgo social) a niñas, niños en estado de abandono, niñas, niños y adultos mayores en situación de riesgo social, tiene relación directa con el número de talleres de capacitación al personal técnico – administrativo (innovación de metodologías de intervención, identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión acorde a la Directiva N° 001-2009-EF/68.01 Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública SNIP, gestión de Unidades Prestadoras de Servicios UPS) de sus 176 unidades prestadoras de servicios sociales ubicada y en funcionamiento en 19 departamentos del país, sin incluir a las 100 Sociedades de Beneficencia Pública SBP y 01 Junta de Participación Social JPS que son autónomas en la administración de sus recursos, pero normativamente dependientes del INABIF.

El planeamiento financiero con recursos ordinarios, es la principal fuente financiera (98%) del INABIF, y denota según el modelo matemático una vinculación directa con la calidad y cobertura de los servicios sociales; pero es un desafío financiero de incrementar los recursos financieros, principalmente en la fuente de cooperación internacional.

La inserción familiar es una de las principales metas que se propone el INABIF en cada ejercicio fiscal; y ésta lo realiza a través de los diversos servicios sociales: atención de necesidades básicas (alimentación y salud preventiva), talleres socio formativos (proyecto de vida) y talleres ocupacionales. Esta variable también refleja según el modelo matemático una relación directa con la calidad y cobertura de servicios del INABIF.

#### **Modelo econométrico:**

Existe una moderada multicolinealidad, con un valor del estadístico  $F = 988.20$  y una baja probabilidad asociada, que permite aceptar el modelo.

El coeficiente de determinación, señala que las variables planeamiento financiero con recursos ordinarios, inserción familiar y talleres de capacitación explican a la variable calidad y cobertura de servicios de los programas sociales del INABIF.

El modelo es el siguiente:

$$Y = -88,498.40 + 0.9580 X_1 + 10,497.08 X_2 + 72,026.56 X_3 + e$$

$$dY/dX_1 = 10,497.08$$

Implica que por un incremento en la inserción familiar que logre el INABIF, crecería en 10,497 la calidad y cobertura de servicios de los programas sociales de la referida entidad estatal.

## **5.2 Discusión de los resultados obtenidos, contrastación y verificación de las hipótesis planteadas.**

Para la contrastación y verificación de las hipótesis general y subsidiarias, se utilizó el **Modelo de Investigación por Objetivos**; el mismo que consiste en partir del objetivo general de la investigación, previamente contrastado con el marco teórico, los resultados

de los objetivos específicos y de los entrevistas y encuestas; concretándose en primer lugar las conclusiones parciales de la investigación, las que posteriormente derivan en la conclusión final; la misma que ha resultado concordante con la hipótesis planteada.

#### **5.2.1 Discusión de los resultados hipótesis 1.**

Con la implementación y aplicación del modelo propuesto, se demuestra que el **planeamiento financiero** de fondos provenientes de recursos ordinarios, recursos directamente recaudados y de donaciones y transferencias mejora la ejecución de los programas sociales del INABIF, basado en que el modelo contiene el Presupuesto por Resultados mediante el cual en el marco de la descentralización fiscal se discrimina y cuantifica la aplicación de los recursos destinados a los beneficiarios de las Unidades Prestadoras de Servicios. Además con la presentación de proyectos de inversión para incrementar los fondos se orientará a la ampliación de cobertura y calidad de los servicios. Ver Apéndice N° 1.

#### **5.2.2 Discusión de los resultados hipótesis 2.**

La puesta en práctica del modelo de gestión financiera; específicamente en lo concerniente a la **ejecución financiera** se contribuye al mejoramiento de la ejecución de los programas sociales, por cuanto se impulsará un efectivo plan de requerimientos desde las Unidades Prestadoras de servicios acorde a la normatividad vigente de la Oficina Supervisora de Contrataciones con el Estado OSCE, mayor vinculación entre el aspecto presupuestal y plan operativo, y coordinaciones más continuas entre las áreas orgánicas involucradas del INABIF. Ver Apéndice N° 2.

#### **5.2.3 Discusión de los resultados hipótesis 3.**

La ejecución del nuevo modelo de gestión financiera, concretamente en lo referente al **control financiero**, permite mejorar la realización de los programas sociales del INABIF, por cuanto se establecerá y aplicará el enfoque de una gerencia por resultados con indicadores de medición (insumo, producto, resultados intermedios y resultados finales) y de evaluación (eficacia, eficiencia, efectividad, calidad, economía y sostenibilidad) para el seguimiento, evaluación, supervisión y control de los programas sociales en el marco de la transparencia fiscal y rendición de cuentas. Ver Apéndice N° 3.



#### **5.2.4 Discusión de los resultados hipótesis 4.**

El desarrollo del modelo de gestión financiera configurado en base al enfoque de Presupuesto por Resultados y descentralización fiscal facilita un progreso de la ejecución de los programas sociales del INABIF considerando que en su estructuración se tiene en cuenta todas las variables exógenos inherentes a los requerimientos, presupuestos de ingresos, presupuestos de egresos relacionados al plan operativo, ejecución presupuestal, ejecución financiera, ejecución física y descentralización fiscal de los programas sociales, cuyas Unidades Prestadoras de Servicios se encuentran distribuidas en 19 departamentos del país. Ver Apéndice N° 4.

En el plano lógico y técnico el modelo propuesto de gestión financiera que comprende planeamiento, ejecución y control financiero en el marco de la descentralización fiscal y concordante con la dinámica de cambios orientados a una gerencia de resultados a favor de la población beneficiaria de los programas sociales del INABIF, se concreta en una ampliación de la cobertura de atención y mejora de la calidad de los servicios de las UPS y por ende en la gestión y desempeño institucional.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

### CONCLUSIONES

El INABIF presenta deficiente gestión financiera, lo que unido a su inefectiva administración financiera le obliga adoptar una propuesta de gestión financiera con el enfoque de presupuesto por resultados y de descentralización fiscal.

La presente investigación, constituye un aporte importante en la gestión que se lleva a cabo a nivel del Área de Economía y de la Unidad de Planeamiento y Resultados; por lo tanto presenta aportes importantes y de aplicabilidad en el INABIF, por tanto se establece las siguientes conclusiones y recomendaciones:

1. La asignación de recursos del Estado es significativa, pero según el modelo matemático indica un sentido inverso; es decir a más recursos ordinarios que obtenga el INABIF es un reto para el planeamiento financiero, de buscar y encontrar más recursos o trabajar más con recursos directamente recaudados, o gestionar ante la Cooperación Internacional
2. La Ejecución Financiera es una realización total del Planeamiento financiero, pero ésta Ejecución Financiera no revela si las metas o resultados se están cumpliendo o contribuyendo en la reducción de la pobreza extrema, la desnutrición crónica, mejora de la autoestima, proyecto de vida de la población beneficiaria, etc.
3. Mayor información en los reportes técnicos, implica menos riesgo o menos control de parte de la Contraloría General de la República y Contaduría General de la Nación. etc. La prueba ácida y la rotación total de activos, si son buenos indicadores considerando que el desempeño financiero es bien llevado, pero al cumplimiento de ejecución frente a los recursos obtenidos; más no en los resultados

con los beneficiarios de los diversos servicios sociales programados que generalmente no se cumplen.

4. Se logrará una adecuada gestión de conocimiento llevando adelante la ejecución de convenios de cooperación interinstitucional pública y privada, proyectos de inversión (formulados, declarados viables y ejecutados) por ser rutina del INABIF, pero es determinante la realización de talleres de capacitación con especialistas en finanzas y en sistemas.
5. La inserción familiar de los beneficiarios en situación de riesgo social y/o abandono de las Unidades Prestadoras de Servicios del INABIF distribuidas a nivel nacional, tiene relación directa con los servicios sociales referidos a los talleres socios formativos y talleres ocupacionales; además con el enfoque de una gestión para resultados incluida la programación presupuestaria estratégica del INABIF y el establecimiento de indicadores de medición y evaluación se mejorará el desempeño institucional.
6. La calidad y cobertura de los servicios sociales que otorga el INABIF a los beneficiarios de sus cuatro programas (protección integral, desarrollo integral de la familia, investigación tutelar y desarrollo de la población en riesgo social) a niñas, niños en estado de abandono, niñas, niños y adultos mayores en situación de riesgo social, tiene relación directa con el número de talleres de capacitación al personal técnico – administrativo, la inserción familiar y el planeamiento financiero con recursos ordinarios, es la principal fuente financiera (98%) del INABIF; pero es un desafío financiero de incrementar los recursos financieros, principalmente en la fuente de cooperación internacional.
7. Los lineamientos para el uso racional de los recursos ordinarios y especialmente de los recursos a obtenerse de la cooperación internacional y para los recursos directamente recaudados en el marco de la diversificación de la administración financiera del INABIF, están contenidas en la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público, Ley del Sistema Nacional de Presupuesto, Ley Anual

de Presupuesto y las reglas fiscales establecidas en la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal.

La generación de recursos de cooperación internacional para que sea efectiva tiene que institucionalizarse, si bien dichos recursos son importantes para la institución; sin embargo su rol es complementario a los recursos ordinarios presupuestados, aunque dada la insuficiencia, incidirán en la mejora de la gestión, lo que finalmente se concretará en mejores servicios sociales a la población beneficiaria; es decir, población en situación de riesgo social y en estado de abandono.

En el Sector Público Nacional y especialmente en el INABIF, no existe ninguna norma que prohíba poner en marcha la diversificación de Fuentes de Financiamiento; por tanto todo depende de la toma acertada de decisiones que deba tomar la Alta Dirección del INABIF.

La diversificación de fuentes de financiamiento facilita obtener mejores resultados y minimizar el riesgo de incumplimiento de la misión; por tanto podemos concluir que es facilitadora de la mejora de la gestión integral.

8. La utilización racional de los flujos de tesorería del INABIF, permitirán lograr las metas, objetivos y el cumplimiento de la misión, plasmándose en la mejora de la gestión, tan necesaria en estos tiempos donde la colectividad ha perdido la confianza en todas las instituciones, teniendo por tanto que contribuir en la reducción del pobreza y la disminución de la exclusión social.
9. La Ley Anual del Presupuesto Público, las Directivas de la Dirección Nacional de Presupuesto Público, Directivas de la Dirección Nacional del Tesoro Público y las normas internas del INABIF, contienen los principios, normas, procesos, procedimientos y prácticas para el manejo eficiente, eficaz y económico de los recursos financieros por toda fuente de financiamiento.

10. El presupuesto por resultados es más que un cambio en la metodología del proceso presupuestal, requiere modificar la gestión de la formulación presupuestal para que tome en cuenta los problemas de articulación y coordinación de políticas públicas, problemas que surgen por la multiplicidad de actores que entran en juego y que tratan de incidir en la gestión de los recursos y el logro de los resultados.

Además en el marco de la descentralización, el INABIF implantará regulación de la gestión financiera, otorgando autoridad a los Directores de las unidades prestadoras de servicios, haciéndoles responsables para movilizar recursos institucionales para lograr resultados.

## **RECOMENDACIONES**

1. El presupuesto institucional tiene que diversificarse, la tesorería tiene que manejarse técnicamente, la asignación de recursos tiene que gerenciarse eficientemente y la contabilidad tiene que ser la herramienta informativa para la toma de decisiones.

La implementación de la diversificación de fuentes de financiamiento en el INABIF, a través de propuestas de proyectos de inversión para gestionar ante la cooperación internacional y otros ante la DNPP, es cuestión de toma de decisiones; por tanto se recomienda que la Alta Dirección del INABIF tome la decisión de concretar las alternativas de generación de más recursos, gestionando a través de proyectos de inversión; lo que facilitará el cumplimiento de la misión institucional y por ende el desempeño institucional.

2. La ejecución financiera en concordancia con los lineamientos, racionalizando los recursos, orientado a lograr los objetivos y aplicar la prudencia y transparencia en la utilización de los flujos de tesorería del INABIF, lo que permitirá alcanzar la mejora de la gestión institucional.

3. Llevar a cabo los ajustes necesarios a los planes estratégicos, organización, dirección, coordinación y control de las actividades, para que la diversificación de fuentes de financiamiento pueda concretarse y ser útil para la institución.

Reforzar la filosofía institucional, la cultura organizacional, así como la ética del personal en todos los niveles, para recobrar la confianza de la población principalmente de los beneficiarios de los programas sociales.

4. Aplicar nuevas y modernas herramientas administrativas, Presupuesto por Resultados en el marco de la descentralización, de modo que permita utilizar todas las potencialidades del personal, material y recursos financieros; lo que facilitará el desarrollo del planeamiento financiero y concretarse en la mejora institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Camila Pinar, Stefania Rivas [mellypinar@hotmail.com](mailto:mellypinar@hotmail.com), 2002. Gestión de movimiento de fondos.
2. Lic Reynier Reyes Hernandez [reyreyes24@yahoo.es](mailto:reyreyes24@yahoo.es) y el MSc Damaris Hernández Castillo en el documento: Diseño de estrategias financieras para la toma de decisiones en la Empresa Provincial de la industria alimenticia de Cienfuegos. Cuba. 2003.
3. Sánchez Cabrera, Álvaro (2006) Análisis crítico de la estructura organizacional en las Organizaciones Financieras de Cooperativas Colombianas. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización (1980-2000) Tesis doctoral. Colombia. 2002.
4. Ross Westerfield Jordan Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S.A. de CV Fundamentos y Finanzas Corporativas 7ma Edición. Capítulo IV,
5. Brealy, Myers, Allen Principios de finanzas Corporativas 8va Edición Mc Garw Hill Madrid Año 2006;
6. Ángel Pérez-Carballo y Veiga; Eugenio Vela Sastre; J. Pérez-Carballo Principios de Gestión Financiera de la Empresa (Alianza Editorial) Capítulo 9.
7. Documento de trabajo de la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas DNPP- MEF 2008.
8. Documento de trabajo de la Dirección Nacional de Presupuesto Público DNPP del Ministerio de Economía y Finanzas; Perú: PRESUPUESTO POR RESULTADOS Una nueva forma de gestionar los recursos públicos Mayo 2008.
9. Francisco Córdova Implementando el presupuesto por resultados en el Perú Asesor en Gobernabilidad y Desarrollo en CIPCA (Piura) y docente de la Maestría en Gerencia Social a Distancia de la PUCP
10. Robert S. Kaplan y David P. Norton en “El Cuadro de Mando Integral” Edit. Gestión 2000 Pág. 42.

11. Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva” define 5 aspectos básicos que es necesario estudiar, que el define como “Fuerzas Competitivas”.
12. Campos Guevara, César. Tesis UNMSM: Los Procesos Internos en el departamento de Ejecución Presupuestal de una Institución del Estado. Año 2003.
13. Seminario Internacional Democracia, Descentralización, Reforma Fiscal e América latina y Europa del Este USAID Perú Julio 006. Grupo Propuesta Ciudadana [propuesta@desco.org.pe](mailto:propuesta@desco.org.pe)
14. Documento Transferencias de los Programas Sociales 2003-2006 del MIMDES 2006.
15. Estrategia Basada en los Recursos y Capacidades. [www.gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_recursosycapacidades.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_recursosycapacidades.htm),
16. Koontz / O’Donnell (2003) Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistema y contingencias de as funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex SA.
17. Terry, George (2003) Principios de Administración. México Cía. Editorial Continental SA.
18. Van Horne, James (2003) Administración Financiera. México. Litográfica Ingramex SA.
19. Disposiciones de austeridad, racionalidad y disciplina presupuestaria, contenidas en la Ley Anual del Presupuesto
20. Proyecto Andino de Competitividad: Venezuela y los Indicadores de Competitividad (2001). Trabajo obtenido de Internet, cuyo autor es Lino Clemente R.
21. Ley de Responsabilidad y Transparencia fiscal.
22. Reportes de Gestión Institucional INABIF 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008.



# APÉNDICES

## Apéndice N° 1

### CUADRO RESUMEN DE LOS INDICADORES DEL INABIF

LINEA DE INTERVENCION	INDICADOR	TIPO	FUNDAMENTO
Protección Integral	1 % de reinserciones familiares de niñas, niños y/o adolescentes atendidos en los Hogares de Protección Integral.	Resultado	Contribuir a la reinserción de niñas, niños y/o adolescentes que son atendidos en los Hogares de Protección Integral, proporcionándoles la oportunidad de recibir una atención individualizada en una familia.
	2 Número de niñas y niños acogidos en un ambiente familiar complementario.	Resultado	Medir el número de niñas y niños acogidos en un ambiente familiar complementario.
	3 % de niños, niñas y adolescentes atendidos en los Centros de Atención Residencial (CAR), que son reinsertados en su familia nuclear o extensa.	Resultado	Efectuar acciones y diligencias destinados a reinsertar en su familia nuclear o extensa, a niños, niñas y/o adolescentes que son puestos a disposición en forma física al INABIF, conforme a las causales previstas en el Artículo 248° del Código de los Niños y Adolescentes, aplicando la medida de protección que resulte conveniente.
	4 % de niños, niñas y/o adolescentes cuyos expedientes de investigación tutelar han sido remitidos al Poder Judicial para la obtención del Auto de Abandono.	Producto	Determinar el porcentaje de niñas, niños y/o adolescentes que a través del INABIF, han logrado la expedición de la Resolución de Auto de abandono, como resultado del seguimiento realizado a los expedientes remitidos a la autoridad jurisdiccional.
	5 % de uso de capacidad física de los Hogares de Protección Integral.	Resultado	Determinar en que medida se está utilizando la capacidad física de los ambientes de los Hogares.
Promoción	6 N° de jóvenes y adultos en situación de riesgo social insertados al mercado laboral.	Resultado	Determinar el número de jóvenes y adultos que se inserten al mercado laboral, como producto de la capacitación en los talleres de formación ocupacional de los CEDIFs, con el propósito de mejorar sus ingresos económicos.
	7 % de personas adultas mayores que adquieren habilidades en acciones de laborterapia	Resultado	Medir el % de personas adultas mayores que adquieren habilidades, promoviéndose así un envejecimiento saludable y estima personal.
Prevención	8 % de niños y niñas de 6 a 12 años en situación de riesgo social que han dejado de trabajar	Resultado	Contribuir a la reducción del trabajo infantil, a través de las acciones desarrolladas por el Servicio de Educadores de Calle.
	9 % de adolescentes de 13 a 17 años en situación de riesgo social que han dejado de trabajar o reducen sus horas de trabajo.	Resultado	Contribuir a la reducción del trabajo peligroso de los adolescentes en situación de riesgo social, a través de las acciones desarrolladas por el Servicio de Educadores de Calle.

NOTA: <sup>1/</sup> Las medidas de protección integral son: Internamiento en los Hogares Preventivos de la PNP, Internamiento en los Hogares del INABIF, Internamiento en los Hogares de la Red Privada, Apertura con cuidado en su propio Hogar y Apertura con colocación familiar.

## Apéndice N° 2

### INDICADORES PARA EL MONITOREO Y EVALUACION DE PROGRAMAS DEL INABIF

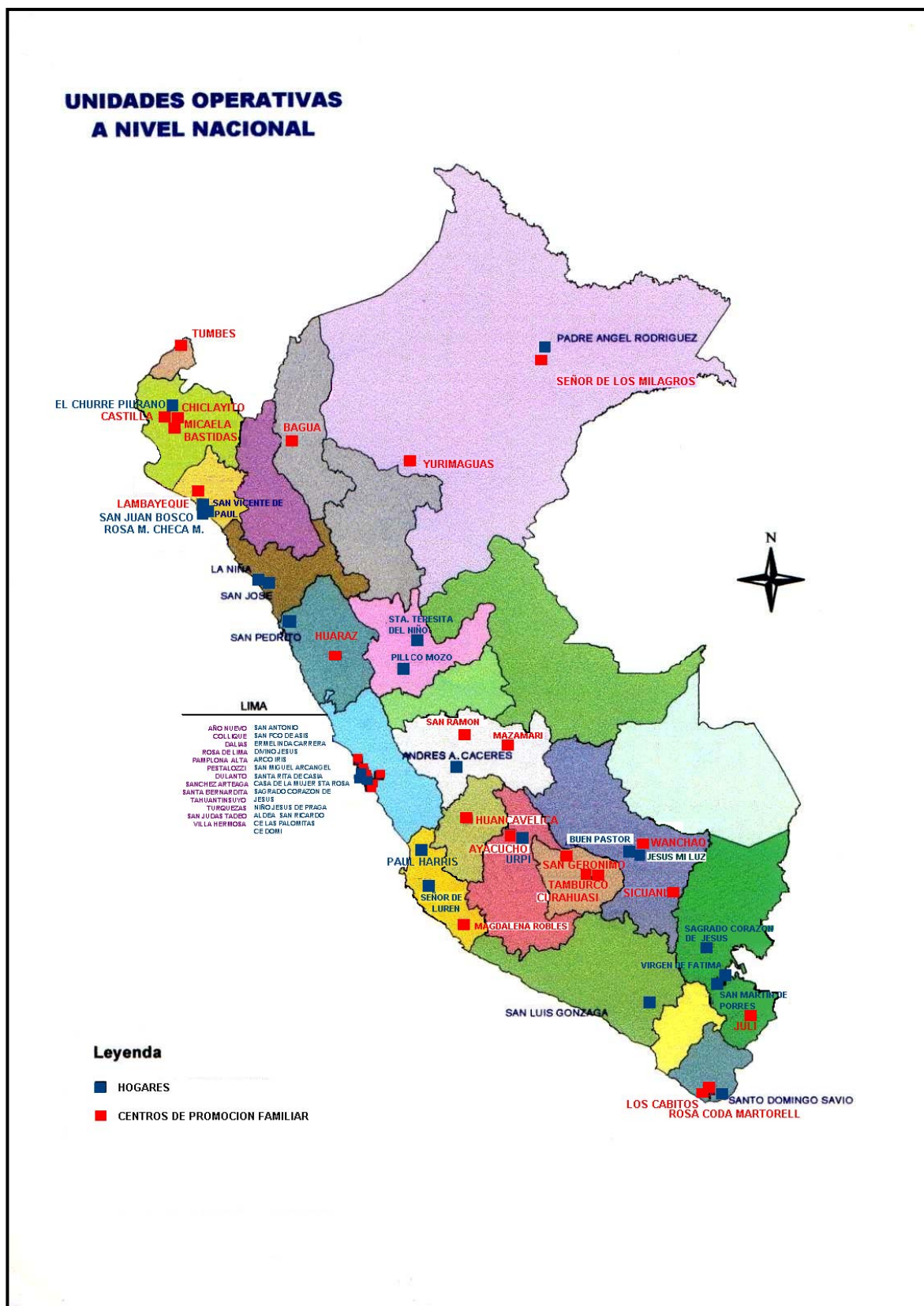
LÍNEA DE INTERVENCIÓN	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	VARIABLES/FORMULA	FUENTE DE VERIFICACIÓN	NIVELES DE DESAGREGACIÓN
Protección Integral	% de reinserciones familiares de niñas, niños y/o adolescentes atendidos en los Hogares de Protección Integral.	Resultado	X1: Número de niñas, niños y/o adolescentes reinseridos a su entorno familiar. X2: Total de niñas, niños y/o adolescentes que ingresan por primera vez a los Hogares y son atendidos en el período t. X3: Total de niñas, niños y/o adolescentes atendidos en los Hogares al inicio del periodo t.	Hogares de la Unidad Gerencial de Protección Integral.	Por región
			$\text{Indicador} = \left[ \frac{X1}{(X2+X3)} \right] * 100$		Por grupo étnico
	Número de niñas y niños acogidos en un ambiente familiar complementario.	Resultado	X1: Número de niñas, niños acogidos por un ambiente familiar X2: Total de niñas y niños que reúnen el perfil para ser acogidos	Hogares de la Unidad Gerencial de Protección Integral INABIF	Por región
			Indicador = X1		
	% de niños, niñas y adolescentes atendidos en los Centros de Atención Residencial (CAR), que son reinseridos en su familia nuclear o extensa.	Resultado	Xi : Número de Niños, niñas y/o adolescentes reinseridos a su familia nuclear o extensa en el periodo (Resoluciones de apertura con cuidado en el propio hogar, con colocación familiar, variación a colocación familiar, conclusión anticipada por reinserción familiar) Yi : Número de Niños, niñas y/o adolescentes que han ingresado al procedimiento de investigación tutelar en el periodo.	Unidad Gerencial de Investigación Tutelar del INABIF	Por Distrito Judicial
			$\text{Indicador} = \left[ \frac{\sum_{i=1}^{12} x_i}{\sum_{i=1}^{12} y_i} \right] * 100$		Por grupo étnico
	% de niños, niñas y/o adolescentes cuyos expedientes de investigación tutelar han sido remitidos al Poder Judicial para la obtención del Auto de Abandono.	Producto	Xi : Número de Niños, niñas y/o adolescentes cuyos expedientes del procedimiento de investigación tutelar han sido remitidos al Poder Judicial, para la emisión del Auto de Abandono, durante el periodo. Yi : Número de Niños, niñas y/o adolescentes que han ingresado al procedimiento de investigación tutelar en el periodo.	Unidad Gerencial de Investigación Tutelar del INABIF	Por Distrito Judicial
			$\text{Indicador} = \left[ \frac{\sum_{i=1}^{12} x_i}{\sum_{i=1}^{12} y_i} \right] * 100$		Por grupo étnico
	% de uso de capacidad física de los Hogares de Protección Integral.	Resultado	X1: Número de niños y adolescentes atendidos X2: Capacidad total de atención de los hogares	Hogares de la Unidad Gerencial de Protección Integral INABIF	Por región
			Indicador = X1		Por grupo étnico
					Por sexo
Promoción	Nº de jóvenes y adultos en situación de riesgo social insertados al mercado laboral.	Resultado	X1: Número de jóvenes y adultos en situación de riesgo social insertados al mercado laboral. X2: Total de jóvenes y adultos en situación de riesgo social atendidos en los CEDIFs.	Unidad Gerencial de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado del INABIF	Por región
			Indicador = X1		Por grupo étnico
	% de personas adultas mayores que adquieren habilidades en acciones de laborterapia	Resultado	X1: Número de personas adultas mayores en situación de riesgo social promovidas a un envejecimiento saludable. X2: Total de personas adultas mayores en situación de riesgo social atendidos en los CEDIFs.	Los registros de personas adultas mayores promovidas que conduce los CEDIFs de la Unidad Gerencial de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado.	Por región
			Indicador = X1		
Prevención	% de niños y niñas de 6 a 12 años en situación de riesgo social que han dejado de trabajar	Resultado	X1: Número de niños y niñas que dejaron de trabajar. X2: Total de niños y niñas que trabajan y atendidos por el Servicio Educadores de Calle	Servicio Educadores de Calle-Unidad Gerencial de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado	Por región
			Indicador = X1		
	% de adolescentes de 13 a 17 años en situación de riesgo social que han dejado de trabajar o reducen sus horas de trabajo.	Resultado	X1: Número de adolescentes en situación de riesgo social que han dejado de trabajar o reducen su horas de trabajo. X2: Total de adolescentes en situación de riesgo social atendidos por el Servicio Educadores de Calle.	Servicio Educadores de Calle-Unidad Gerencial de Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado	Por región
			Indicador = X1		

ELABORACIÓN: UGPI, UGDIFFV y UGIT

## Apéndice N° 3

INDICADORES DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEL INABIF (Programa de Protección Integral)			
ASPECTOS	RECOMENDABLE (según estimados de personal técnico de la Unidad Gerencial de Protección Integral y de otras Instituciones similares al INABIF).	LÍNEA BASE (DETERMINADO EN EL AÑO 2008)	SITUACIÓN CON PROYECTO
<b>ALIMENTACIÓN Y NUTRICION</b>			
Nivel nutritivo de las raciones alimenticias (por día)	2,200 a 2,500 calorías 50 a 60 grs de proteína 1300 mg de calcio 1250 mg de fósforo	2,200 a 2,500 calorías 50 a 55 grs de proteína 1100 mg de calcio 1000 mg de fósforo	2,200 a 2,500 calorías 50 a 60 grs de proteína 1300 mg de calcio 1250 mg de fósforo
<b>VESTIDO</b>			
Escolar	1 vez por año	1 vez por año	1 vez por año media a buena calidad
De calle o estación	4 veces por año	2 veces por año	3 veces por año de mediana calidad
<b>SALUD</b>			
Salud preventiva SIS	3 veces por año	2 veces por año	3 veces por año
Tasa de desnutrición crónica anual	20%	24%	20%
<b>EDUCACION</b>			
Nivel de autoestima por año en Rendimiento escolar, Desarrollo personal y Orientación social (baja, medianamente baja, media, medianamente elevada, elevada)	Medianamente elevada	Media	Medianamente elevada
Rendimiento escolar (lectura y escritura) por año	Tasa de 2% anual en comparación a la línea de base del Hogar y posteriormente al año fiscal anterior.	El 70 % de los albergados tienen un rendimiento escolar medio.	Tasa de 1% anual en comparación a la línea de base del Hogar y posteriormente al año fiscal anterior.
Aprendizaje escolar (menor que el previo, previo, básico y suficiente) por año.	Suficiente	Previo	Suficiente
Materiales educativos de los albergados	El 100% de los albergados cuentan con materiales educativos de buena calidad por cada año escolar.	El 100% de los albergados cuentan con materiales educativos de baja a media calidad por cada año escolar.	El 100% de los albergados cuentan con materiales educativos de buena calidad por cada año escolar.
<b>RECREACIÓN Y DEPORTES</b>			
Eventos culturales y recreación	30 veces por año	24 veces por año	29 veces por año
Eventos artísticos, danzas, etc.	24 veces por año	18 veces por año	23 veces por año
Eventos deportivos	24 veces por año	20 veces por año	23 veces por año
<b>CAPACITACIÓN OCUPACIONAL</b>			
Adolescentes y jóvenes capacitados por año que aplican los conocimientos adquiridos.	20% del total de albergados	15% del total de albergados	18% del total de albergados.
<b>METODOLOGÍA DE ATENCIÓN</b>			
Capacitación de los tutores.	El 100% de los tutores y personal administrativo alcanzan las competencias y las aplican adecuadamente en su desempeño.	El 55% de los tutores conocen y parcialmente aplican la metodología de intervención vigente.	El 90% de los tutores alcanzan las competencias y las aplican adecuadamente en su desempeño.
Capacitación al personal administrativo y operativo	El 100% del personal administrativo y operativo alcanzan las competencias y las aplican adecuadamente en su desempeño.	El 55% del personal administrativo y operativo conocen y parcialmente aplican los conocimientos y prácticas adquiridas.	El 90% del personal administrativo y operativo alcanzan las competencias y las aplican adecuadamente en su desempeño.
Tipo de atención	Atención según perfil psicosocial	Atención con metodología única para todos los adolescentes de diferentes perfiles biopsicosocial.	Atención con metodologías aún no validadas a los adolescentes de diferentes perfiles biopsicosocial, a excepción de aquellos que se encuentran en estado o conducta normal. <b>NOTA: La Unidad Gerencial de Protección Integral se encuentra en proceso de evaluación y validación de metodologías por perfiles sociales.</b>
<b>INSERCIÓN ESCOLAR Y FAMILIAR</b>			
Inserción escolar por año	90% del total albergados	80% del total de albergados	88% del total albergados
Inserción familiar por año	15% del total de albergados	5% del total de albergados	10% del total de albergados
Inserción al mercado de trabajo por año.	10% del total de capacitados	2% del total de capacitados.	7% del total de capacitados.
<b>INFRAESTRUCTURA<sup>1</sup></b>			
Comedor	1.10 a 1.20 m²/albergado	1.03 m²/albergado	1.20 m²/albergado
Dormitorio	3.00 a 3.20 m²/albergado	1.63 m²/albergado	3.20 m²/albergado
Sala de uso múltiple	1.50 a 1.60 m²/albergado	1.22 m² / albergado.	1.60 m² / albergado.
Recreación y deportes	Losa deportiva 600 m².	Losa deportiva 855 m²	Losa deportiva 855 m²
Talleres ocupacionales	1.50 a 1.60 m²/albergado	1.15 m²/ albergado	1.60 m²/ albergado
Área libre	2.30 a 2.40 m²/ albergado.	Suficiente	Suficiente
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
Personal profesional	Profesional con perfil asociado al perfil psicosocial del albergado.	Profesionales con diferentes perfiles sociales asociados parcialmente a los perfiles biopsicosociales de los albergados.	Profesionales con diferentes perfiles sociales asociados en más del 75% a los perfiles biopsicosociales de los albergados.
<b>EQUIPAMIENTO</b>			
Equipos y mobiliario	Completos y en buen estado.	La mayoría de los equipos están depreciados y otros requieren renovación.	Equipos y muebles adquiridos según las características requeridas para los servicios.
Vehículos	Operativos y con mantenimiento periódico.	Si tiene 01 omnibus y 01 camioneta en mal estado	Vehículos (01 omnibus y 01 camioneta en buen estado.
<b>RELACIONES INTERINSTITUCIONALES</b>			
Red con familias de los albergados.	4 charlas de orientación o campañas de sensibilización por año	2 campañas de sensibilización por año	4 campañas de sensibilización por año
Red entre instituciones	2 convenios suscritos y ejecución	1 convenio con la IE del MINEDU	2 convenios de cooperación interinstitucional
<b>PROYECTO DE VIDA</b>			
Niños y /adolescentes con proyecto de vida.	35% del total de albergados.	20% del total de albergados	27% del total de albergados.
ELABORACIÓN: Presente estudio.			
NOTA: <sup>1</sup> Referencia del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF			

Mapa N° 01: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS UPS DEL INABIF



# ANEXOS

**ANEXO Nº 01**  
**INCIDENCIA DE LA POBREZA EXTREMA POR DEPARTAMENTO**  
**(EN PORCENTAJE)**

Departamentos	Porcentaje de pobreza extrema, según departamento			
	2004	2005	2006	2007
Amazonas	28,3	25,1	20,0	19,6
Áncash	23,3	25,0	20,8	17,2
Apurímac	28,0	34,7	39,7	29,7
Arequipa	6,5	3,8	3,4	3,7
Ayacucho	27,8	38,6	41,3	35,8
Cajamarca	29,5	30,8	29,0	31,0
Cusco	23,5	22,3	22,8	27,8
Huancavelica	64,6	76,2	72,3	68,7
Huánuco	48,8	44,5	48,6	31,7
Ica	1,7	1,0	1,3	0,3
Junín	16,5	18,7	16,5	13,4
La Libertad	18,6	14,8	18,2	12,4
Lambayeque	9,5	7,5	9,5	7,0
Lima	2,5	2,5	1,4	1,1
Loreto	38,0	41,2	33,9	23,8
Madre de Dios	6,3	9,4	4,3	1,8
Moquegua	10,9	5,4	3,9	4,3
Pasco	28,5	32,0	31,0	31,5
Piura	17,0	19,4	13,1	13,3
Puno	43,8	44,1	41,6	29,9
San Martín	20,9	20,8	17,2	16,9
Tacna	3,8	3,7	3,3	3,9
Tumbes	1,3	1,3	0,4	0,5
Ucayali	30,7	24,3	22,8	15,8

Fuente : Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) continua: 2004-2007.

Información utilizada para determinar la demanda potencial y efectiva de los servicios de los programas sociales de Protección Integral, Desarrollo Integral de la Familia y Promoción del Voluntariado y de Investigación Tutelar; ésta última de reciente creación en el segundo trimestre del año 2006.

Dicha información fue y es base para la formulación de proyectos de inversión, los mismos que se encuentran en formulación y otros en el Banco de Proyectos con viabilidad de la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público del Ministerio de Economía y Finanzas, a fin de lograr financiamiento con recursos ordinarios y otros por canalizar a través de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional APCI de la fuente de financiamiento de la Cooperación Internacional. Se adjunta como anexo la relación de proyectos de inversión.

## ANEXO Nº 02

### POBLACIÓN TOTAL CENSADA 2007<sup>1</sup>

DEPARTAMENTO	POBLACIÓN (habitantes)	TASA POBREZA EXTREMA <sup>2</sup>	TASA CRECIMIENTO ANUAL <sup>3</sup>
Amazonas	375.993	19,60	0,80
Ancash	1.063.459	17,20	0,80
Apurímac	404.190	29,70	0,40
Arequipa	1.152.303	3,70	1,60
Ayacucho	612.489	35,80	1,50
Cajamarca	1.387.809	31,00	0,70
Prov. Const. Callao	876.877	1,10	2,20
Cusco	1.171.403	27,80	0,90
Huancavelica	454.797	68,70	1,20
Huánuco	762.223	31,70	1,10
Ica	711.932	0,30	1,60
Junín	1.232.611	13,40	1,20
La Libertad	1.617.050	12,40	1,70
Lambayeque	1.112.868	7,00	1,30
Lima	8.445.211	1,10	2,00
Loreto	891.732	23,80	1,80
Madre de Dios	109.555	1,80	3,50
Moquegua	161.533	4,30	1,60
Pasco	280.449	31,50	1,50
Piura	1.676.315	13,30	1,30
Puno	1.268.441	29,90	1,10
San Martín	728.808	16,90	2,00
Tacna	288.781	3,90	2,00
Tumbes	200.306	0,50	1,80
Ucayali	432.159	15,80	2,20
TOTAL	27.419.294	17,69	1,51

1/ INEI Censo de Población y Vivienda INEI 2007

2/ Elaboración BCR en base a ENAHO 2007

3/ INEI Censos Nacionales de Nacionales de Población y Vivienda, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993 y 2007.



**ANEXO Nº 03**

**POBLACIÓN REFERENTE PARA EL PROGRAMA DE PROMOCIÓN FAMILIAR Y TASA DE CRECIMIENTO ANUAL  
(EN EL ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LOS CEDIF)**

PRESENCIA DE CEDIF POR DEPARTAMENTO	TC POR DEPARTAMENTO	POBLACIÓN REFERENTE PARA CEDIF AÑO 2008	TASA DE POBREZA EXTREMA
Amazonas	0,80	379.001	19,60
Ancash	0,80	1.071.967	17,20
Apurímac	0,40	405.807	29,70
Ayacucho	1,50	621.676	35,80
Prov. Const. Callao	2,20	896.168	1,10
Cusco	0,90	1.181.946	27,80
Huancavelica	1,20	460.255	68,70
Ica	1,60	723.323	0,30
Junín	1,20	1.247.402	13,40
Lambayeque	1,30	1.127.335	7,00
Lima	2,00	8.614.115	1,10
Loreto	1,80	907.783	23,80
Piura	1,30	1.698.107	13,30
Puno	1,10	1.282.394	29,90
Tacna	2,00	294.557	3,90
Tumbes	1,80	203.912	0,50
CEDIF: Centro de Desarrollo Integral de la Familia	TOTAL POBLACION REFERENTE	21.115.747	
	TOTAL POBLACION REFERENTE CORREGIDA	17.948.385	

No se toma en cuenta niños menores de 3 años de edad.  
tc promedio anual

FUENTE: Anexo 01 y 02.

1,37 Tasa pobreza extrema

0,18

**ANEXO Nº 04**

**POBLACIÓN REFERENTE PARA EL PROGRAMA DE PROTECCIÓN INTEGRAL Y TASA DE CRECIMIENTO ANUAL**

PRESENCIA DE CAR EN DEPARTAMENTO	TC POR DEPARTAMENTO	POBLACIÓN REFERENTE PARA CAR AÑO 2008	TASA DE POBREZA EXTREMA
			19,60
Ancash	0,80	1.071.967	17,20
			29,70
Arequipa	1,60	1.170.740	
Ayacucho	1,50	621.676	35,80
Prov. Const. Callao	2,20	896.168	1,10
Cusco	0,90	1.181.946	27,80
			68,70
Huánuco	1,10	770.607	
Ica	1,60	723.323	0,30
Junín	1,20	1.247.402	13,40
La Libertad	1,70	1.644.540	
Lambayeque	1,30	1.127.335	7,00
Lima	2,00	8.614.115	1,10
Loreto	1,80	907.783	23,80
Piura	1,30	1.698.107	13,30
Puno	1,10	1.282.394	29,90
Tacna	2,00	294.557	3,90
CAR: Centro de Atención Residencial	TOTAL POBLACION REFERENTE	23.252.661	
	TOTAL POBLACION REFERENTE CORREGIDA	<b>8.138.431</b>	

tc promedio anual

FUENTE: Anexo 01 y 02.

1,47 Tasa pobreza extrema

0,20

## ANEXO Nº 05

### DEMANDA POTENCIAL PROYECTADA PARA LOS CEDIF

AÑO	POBLACIÓN REFERENTE CORREGIDA PARA CEDIF	TASA DE POBREZA EXTREMA	POBLACION O DEMANDA POTENCIAL
2009	18.194.054	3.332.923	666.585
2010	18.443.085	3.378.543	675.709
2011	18.695.524	3.424.786	684.957
2012	18.951.419	3.471.663	694.333
2013	19.210.817	3.519.182	703.836

FUENTE: ANEXO 03 UA - INABIF

tc anual 1,37% 0,18 0,2

## ANEXO Nº 06

### DEMANDA POTENCIAL PROYECTADA PARA LOS CAR

AÑO	POBLACIÓN REFERENTE CORREGIDA PARA CAR	TASA DE POBREZA EXTREMA	POBLACION O DEMANDA POTENCIAL
2009	8.258.337	1.610.926	161.093
2010	8.380.010	1.634.661	163.466
2011	8.503.476	1.658.745	165.874
2012	8.628.760	1.683.184	168.318
2013	8.755.891	1.707.982	170.798

FUENTE: ANEXO 04 - UA - INABIF

tc anual 1,47% 0,20 0,1

## ANEXO Nº 07

### OFERTA SIN PROYECTO DE LOS SERVICIOS PROYECTADA DEL PROGRAMA SOCIAL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA Y PROMOCIÓN DEL VOLUNTARIADO

AÑO	OFERTA SIN PROYECTO U OPTIMIZADA
2009	30.600
2010	31.212
2011	31.836
2012	32.473
2013	33.122

ELABORACION: Presente estudio en base a los reportes de la Oficina de Sistemas de Información OSI - INABIF.

## ANEXO Nº 08

### OFERTA SIN PROYECTO DE LOS SERVICIOS PROYECTADA DEL PROGRAMA SOCIAL DE PROTECCIÓN INTEGRAL

AÑO	OFERTA SIN PROYECTO U OPTIMIZADA
2009	2.750
2010	2.819
2011	2.889
2012	2.961
2013	3.035

ELABORACION: Presente estudio en base a los reportes de la Oficina de Sistemas de Información OSI - INABIF.

**ANEXO Nº 09****OFERTA SIN PROYECTO DE LOS SERVICIOS PROYECTADA DEL PROGRAMA SOCIAL DE INVESTIGACIÓN TUTELAR**

<b>AÑO</b>	<b>OFERTA SIN PROYECTO U OPTIMIZADA</b>
2009	2.400
2010	2.484
2011	2.571
2012	2.661
2013	2.754

ELABORACION: Presente estudio en base a los reportes de la Oficina de Sistemas de Información OSI - INAIBF.

**ANEXO Nº 10****DEMANDA EFECTIVA DE LOS SERVICIOS PROGRAMA SOCIAL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA Y PROMOCIÓN DEL VOLUNTARIADO**

<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA EFECTIVA</b>
2009	42.000
2010	42.840
2011	43.697
2012	44.571
2013	45.462

ELABORACION: Presente estudio en base a los reportes de la Oficina de Sistemas de Información OSI - INAIBF.

**ANEXO Nº 11****DEMANDA EFECTIVA DE LOS SERVICIOS PROGRAMA SOCIAL DE PROTECCIÓN INTEGRAL**

<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA EFECTIVA</b>
2009	5.650
2010	5.791
2011	5.936
2012	6.084
2013	6.237

ELABORACION: Presente estudio en base a los reportes de la Oficina de Sistemas de Información OSI - INAIBF.

**ANEXO Nº 12****DEMANDA EFECTIVA DE LOS SERVICIOS PROGRAMA SOCIAL DE INVESTIGACIÓN TUTELAR**

<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA EFECTIVA</b>
2009	5.100
2010	5.279
2011	5.463
2012	5.654
2013	5.852

ELABORACION: Presente estudio en base a los reportes de la Oficina de Sistemas de Información OSI - INAIBF.

**ANEXO N° 13**  
**COSTO PROMEDIO ESTIMADO DE ATENCIÓN SIN PROYECTO EN UN CEDIF**  
**(Atención de 24 días por mes)**

RUBROS		Costo fijo S/.	Costo variable S/.	IMPORTE S/.
Productos alimenticios			2,10	2,10
Mano de obra			0,60	0,60
Materiales para los talleres			0,58	0,58
	Talleres de estimulación temprana. Creatividad y expresión corporal.		0,03	0,03
	Talleres de alimentación balanceada, educación alimentaria y nutrición.		0,03	0,03
	Talleres de difusión de los deberes y derechos del Niño, adolescente y la familia.		0,03	0,03
	Talleres de formación de hábitos de higiene y urbanidad.		0,02	0,02
	Talleres de autoestima y orientación vocacional.		0,03	0,03
	Talleres de escuela para padres y prevención del embarazo precoz.		0,02	0,02
	Talleres artísticos y culturales.		0,02	0,02
	Talleres de alfabetización.		0,02	0,02
	Talleres de habilidades sociales y manuales.		0,03	0,03
	Talleres de reforzamiento escolar.		0,03	0,03
	Talleres de liderazgo.		0,02	0,02
	Talleres de prevención del pandillaje.		0,02	0,02
	Talleres de prevención del uso y abuso de drogas.		0,02	0,02
	Talleres de comunicación familiar.		0,03	0,03
	Talleres de capacitación para la generación de ingresos.		0,04	0,04
	Laborterapia.		0,02	0,02
	Campañas de salud preventiva.		0,02	0,02
	Deportes y recreación		0,02	0,02
	Campañas de prevención de la violencia familiar.		0,03	0,03
	Celebraciones compartidas de fechas especiales.		0,02	0,02
	Ferias de exposición y venta de productos de los talleres de capacitación para la generación		0,04	0,04
	Paseos y gimkanas familiares.		0,02	0,02
	Encuentros familiares e intergeneracionales		0,02	0,02
Materiales de limpieza		0,16		0,16
Gastos generales		0,25		0,25
	Fluido eléctrico	0,06		0,06
	Agua	0,05		0,05
	Gas combustible	0,14		0,14
Gastos administrativos		0,14		0,16
	Útiles de oficina	0,04		0,06
	Movilidad	0,06		0,06
	Teléfono	0,04		0,04
Depreciación de construcciones, máquinas y equipos		1,32		1,32
Mantenimiento, reparación de edificios, máquinas y equipos. *		0,57		0,57
<b>TOTAL S/.</b>		<b>2,44</b>	<b>3,28</b>	<b>5,74</b>

(\*) Comprende el 1.5% de la inversión fija.

SUPUESTO: El usuario utiliza todos los servicios de la unidad operativa.

**ANEXO Nº 14**

**COSTO PROMEDIO ESTIMADO DE ATENCIÓN SIN PROYECTO EN UN CAR**  
**(Atención de 24 horas / día y 30 días por mes)**

<b>RUBRO</b>	<b>IMPORTE S/.</b>
Productos alimenticios	4,60
Medicinas básicas	0,50
Vestido	3,40
Mano de obra	8,90
Materiales didácticos	0,30
Materiales de limpieza	0,87
Gastos generales	1,33
Fluido eléctrico	0,31
Agua	0,47
Gas combustible	0,55
Gastos administrativos	0,20
Útiles de oficina	0,08
Movilidad	0,06
Teléfono	0,06
Mantenimiento y reparación de edificios, máquinas y equipos	0,07
<b>TOTAL S/.</b>	<b>S/. 20,17</b>

(\*) Comprende el 1.5% de la inversión fija.

SUPUESTO: El usuario utiliza todos los servicios de la unidad prestadora de servicios.

**ANEXO Nº 15**

**COSTO PROMEDIO ESTIMADO DE ATENCIÓN SIN PROYECTO EN INVESTIGACIÓN TUTELAR**  
**(Atención de 24 horas / día y 30 días por mes)**

<b>RUBRO</b>	<b>IMPORTE S/.</b>
Productos alimenticios	0,40
Medicinas básicas	0,50
Vestido	
Mano de obra	1,25
Materiales didácticos	0,00
Materiales de limpieza	0,00
Gastos generales	0,00
Fluido eléctrico	0,00
Agua	0,00
Gas combustible	0,00
Gastos administrativos	0,07
Útiles de oficina	0,01
Movilidad	0,03
Teléfono	0,02
Mantenimiento y reparación de edificios, máquinas y equipos	0,01
<b>TOTAL S/.</b>	<b>S/. 2,23</b>

(\*) Comprende el 1.5% de la inversión fija.

SUPUESTO: El usuario utiliza todos los servicios de la unidad prestadora de servicios.

**ANEXO N° 16**  
**COSTO PROMEDIO ESTIMADO DE ATENCIÓN CON PROYECTO DE UN CEDIF**  
**(Atención de 24 días por mes)**

RUBROS		Costo fijo S/.	Costo variable S/.	IMPORTE S/.
Productos alimenticios			2,35	2,35
Mano de obra			4,15	4,15
Materiales para los talleres			0,62	0,62
	Talleres de estimulación temprana. Creatividad y expresión corporal.		0,04	0,04
	Talleres de alimentación balanceada, educación alimentaria y nutrición.		0,03	0,03
	Talleres de difusión de los deberes y derechos del Niño, adolescente y la familia.		0,03	0,03
	Talleres de formación de hábitos de higiene y urbanidad.		0,02	0,02
	Talleres de autoestima y orientación vocacional.		0,04	0,04
	Talleres de escuela para padres y prevención del embarazo precoz.		0,02	0,02
	Talleres artísticos y culturales.		0,02	0,02
	Talleres de alfabetización.		0,02	0,02
	Talleres de habilidades sociales y manuales.		0,04	0,04
	Talleres de reforzamiento escolar.		0,03	0,03
	Talleres de liderazgo.		0,02	0,02
	Talleres de prevención del pandillaje.		0,02	0,02
	Talleres de prevención del uso y abuso de drogas.		0,02	0,02
	Talleres de comunicación familiar.		0,03	0,03
	Talleres de capacitación para la generación de ingresos.		0,05	0,05
	Laborterapia.		0,02	0,02
	Campañas de salud preventiva.		0,02	0,02
	Deportes y recreación		0,02	0,02
	Campañas de prevención de la violencia familiar.		0,03	0,03
	Celebraciones compartidas de fechas especiales.		0,02	0,02
	Ferías de exposición y venta de productos de los talleres de capacitación para la generación de ingresos.		0,04	0,04
	Paseos y gimkanas familiares.		0,02	0,02
	Encuentros familiares e intergeneracionales		0,02	0,02
Materiales de limpieza		0,16		0,16
Gastos generales		0,25		0,25
	Fluido eléctrico	0,06		0,06
	Agua	0,05		0,05
	Gas combustible	0,14		0,14
Gastos administrativos		0,16		0,16
	Útiles de oficina	0,06		0,06
	Movilidad	0,06		0,06
	Teléfono	0,04		0,04
Depreciación de construcciones, máquinas y equipos		1,32		1,32
Mantenimiento, reparación de edificios, máquinas y equipos. *		0,57		0,57
<b>TOTAL S/.</b>		<b>2,46</b>	<b>7,12</b>	<b>9,58</b>

(\*) Comprende el 1.5% de la inversión fija.

SUPUESTO: El usuario utiliza todos los servicios de la unidad operativa.



**ANEXO Nº 17**

**COSTO PROMEDIO ESTIMADO DE ATENCIÓN CON PROYECTO EN UN CAR**  
**(Atención de 24 horas / día y 30 días por mes)**

RUBRO	IMPORTE S/.
Productos alimenticios	5,20
Medicinas básicas	0,70
Vestido	4,60
Mano de obra	13,80
Materiales didácticos	0,45
Materiales de limpieza	1,10
Gastos generales	1,33
Fluido eléctrico	0,31
Agua	0,47
Gas combustible	0,55
Gastos administrativos	0,22
Útiles de oficina	0,09
Movilidad	0,06
Teléfono	0,06
Mantenimiento y reparación de edificios, máquinas y equipos	0,77
<b>TOTAL S/.</b>	<b>28,16</b>

(\*) Comprende el 1.5% de la inversión fija.

SUPUESTO: El usuario utiliza todos los servicios de la unidad prestadora de servicios.

**ANEXO Nº 18**

**COSTO PROMEDIO ESTIMADO DE ATENCIÓN CON PROYECTO EN INVESTIGACIÓN TUTELAR**  
**(Atención de 24 horas / día y 30 días por mes)**

RUBRO	IMPORTE S/.
Productos alimenticios	0,40
Medicinas básicas	0,50
Vestido	0,00
Mano de obra	1,55
Materiales didácticos	0,00
Materiales de limpieza	0,00
Gastos generales	0,00
Fluido eléctrico	0,00
Agua	0,00
Gas combustible	0,00
Gastos administrativos	0,08
Útiles de oficina	0,01
Movilidad	0,04
Teléfono	0,02
Mantenimiento y reparación de edificios, máquinas y equipos	0,01
<b>TOTAL S/.</b>	<b>S/. 2,54</b>

(\*) Comprende el 1.5% de la inversión fija.

SUPUESTO: El usuario utiliza todos los servicios de la unidad prestadora de servicios.

**ANEXO N° 19**  
**ENTREVISTA**  
**GUÍA DE ENTREVISTA:**

**PREGUNTAS:**

1. ¿Cómo calificaría usted la gestión financiera del INABIF? Comente.
2. ¿Explique usted, cuales son las fuentes de financiamiento que utiliza el INABIF, para la ejecución de sus funciones y cumplimiento de metas?
3. ¿Los recursos asignados al INABIF, que le asigna la Dirección Nacional de Presupuesto Público DNPP del Ministerio de Economía y Finanzas MEF, son suficientes o insuficientes para el cumplimiento de sus metas institucionales?
4. ¿Sería posible aplicar una diversificación de las fuentes de financiamiento, para obtener mayores fondos para que el INABIF, cumpla sus metas?
5. ¿Podría indicar algunas fuentes de financiamiento que permitirían concretar la diversificación de la administración financiera que debería institucionalizarse en el mediano plazo, para que la institución pueda ejecutar sus programas sociales sin problemas financieros?
6. ¿La DNPP del MEF es la que exige la aplicación de la normatividad presupuestaria vigente; en ese sentido sería posible la diversificación financiera del INABIF, o acaso no es necesario todo esto?
7. ¿Las nuevas fuentes de fondos facilitarían la diversificación de la administración financiera del INABIF, vendrían a complementar los recursos escasos (RO, RDR y Donaciones); sin embargo; usted, estima que esto sería suficiente para ampliar y mejorar la calidad de los servicios de los programas sociales?
8. ¿Qué nuevas modalidades administrativas o que paradigmas deben cambiarse para tener mejora la gestión institucional?
9. ¿De qué forma se puede obtener una adecuada gestión en el INABIF?

## ANEXO N° 20 ENCUESTA

La presente Encuesta, está autorizada por la Directora Ejecutiva de INABIF. El objeto de la presente encuesta, es obtener información para la Tesis denominada: **“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MEJORAR LA REALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS SOCIALES DE UNA ENTIDAD ESTATAL EN EL MARCO DE LA DESCENTRALIZACIÓN: CASO INBABIF**

1. ¿Cuántos años de servicios tienes en el INABIF?
  - a) De 1 a 5 años
  - b) De 6 a 10 años
  - c) De 10 a más años
  
2. ¿En los años de trabajo que tiene en el INABIF, los recursos financieros han sido suficientes o insuficientes para realizar sus funciones y cumplir sus metas?
  - a) Insuficientes
  - b) Falta racionalización
  
3. ¿Además de sus remuneraciones que le da el Estado vía Recursos Ordinarios del Presupuesto del Sector Público, a usted le agradecería que el INABIF donde presta sus servicios, lo premie con bonificaciones especiales provenientes de otras fuentes de financiamiento, de modo que haya un incentivo por su función?
  - a) Sería un excelente aliciente para trabajar
  - b) Eso no es posible por las normas legales
  - c) Claro que si, pero tendría que hacerse algunos ajustes normativos.
  - d) No hay recursos para eso
  
4. ¿Sería posible mejorar la gestión financiera del INABIF, con la obtención de mayores fondos para la adecuada ejecución y control financiero y beneficio de sus trabajadores?
  - a) Si es posible
  - b) No es posible

5. ¿Qué consideraciones deberían tomarse en cuenta para obtener una ampliación de presupuesto o una diversificación en el INABIF?
- a) A nivel del Congreso
  - b) A nivel del Poder Ejecutivo
  - c) A nivel interno
6. ¿Qué fuentes de financiamiento podrían facilitar la diversificación de la administración financiera del INABIF?
- a) Generación de recursos propios en diferentes modalidades
  - b) Gestionar Cooperación Técnica Internacional No reembolsable
7. ¿Con la aplicación de fondos de nuevas fuentes que diversifiquen la administración financiera del INABIF, vendrían a complementar los recursos asignados por el Estado; sin embargo esto sería suficiente para mejorar la gestión institucional?
- a) Si
  - b) No
8. ¿Cuál de las siguientes herramientas administrativas deberían aplicarse para tener una mejora de la gestión institucional?
- a) Reingeniería de procesos
  - b) Benchmarking
  - c) Administración por Valores
  - d) Inteligencia Emocional
  - e) Todas las anteriores
9. ¿El planeamiento, ejecución y control financiero es la base fundamental para el logro de las metas institucionales?
- a) Si
  - b) No
10. ¿La obtención de recursos financieros, podría contribuir a ampliar y mejorar la calidad de los servicios a la población beneficiaria en situación de riesgo social o en estado de abandono?
- a) Si
  - b) No

11. ¿La racionalización de recursos financieros tendría algún efecto en la mejor de la gestión del INABIF?

a) Si b) No

12. ¿El planeamiento financiero como parte del Plan Estratégico, y la obtención de mas recursos financieros facilitará una toma de decisiones adecuada, lo que redundaría en la gestión Institucional?

a) Si b) No

13. ¿Un planeamiento financiero como parte de la administración financiera diversificada, facilitará la gestión Institucional?

a) Si, es necesario que así sea

b) No

14. ¿Un planeamiento financiero que incluya las diversas fuentes de financiamiento, sería determinante para que el INABIF cumpla con las exigencias de la población en situación de riesgo social o en estado de abandono?

a) Si

b) No

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados de la investigación están compuestos por la información proporcionada por el personal del INABIF, que ha participado en la muestra del trabajo de investigación, de acuerdo al siguiente detalle:

<b>PERSONAL</b>	<b>Planeamiento y Presupuesto</b>	<b>Economía</b>	<b>Tesorería y Contabilidad</b>	<b>Total</b>
Profesionales de la Sede Central- Lima	10	5	2	12
Profesionales de las Unidades Prestadoras de Servicio distribuidos a nivel nacional.	30	6	12	48
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>65</b>

### PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA.

La entrevista fue concretada con 12 profesionales que tienen título de Economistas, Contadores, Administradores e Ingenieros.

A este personal se le aplica una Entrevista y no una Encuesta, por la especialización y cargo que ostentan dentro de la institución.

La **entrevista** es una herramienta dirigida sólo a 12 profesionales del sede central en Lima y que están directamente relacionado con el cargo que ocupa dentro de la Administración Financiera, debido a que institucionalmente ese es el tipo de organización predominante, por tanto esta es la razón de llevar a cabo la entrevista solamente al personal que ocupan cargos en planeación (2), economía, (2), presupuesto (2), tesorería (2) y contabilidad (4).

**Dentro de las técnicas para recabar información, la entrevista ocupa un primerísimo lugar, en la medida que nos da la oportunidad de identificar a la persona, preguntarle aspectos puntuales y ampliar respuestas a petición. La entrevista está dirigida a profesionales que tienen, ostentan mayores responsabilidades en base a sus conocimientos y experiencia; de este modo la información que facilitan es de gran relevancia.**

### GUIA DE ENTREVISTA:

1. SALUDOS
2. EXPLICACIÓN DEL OBJETO DE LA ENTREVISTA
3. FORMULACION DE PREGUNTAS
4. RECOPIACIÓN DE RESPUESTAS.

**PREGUNTA:**

10. ¿Cómo calificaría usted la gestión financiera del INABIF? Comente.

**ANÁLISIS DE LA RESPUESTA:**

<b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO DEL INABIF</b>	<b>CANT</b>	<b>%</b>
1. Buena	01	08
2. Regular	09	76
3. Deficiente	02	16
4. No sabe – no responde	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Entrevista.

**INTERPRETACIÓN DE LA RESPUESTA:**

El 100% del personal entrevistado, conoce, califica y sabe como se aplica el presupuesto del INABIF.

Esta respuesta confirma la información contenida en el Presupuesto aprobado para la institución.

**PREGUNTA:**

1 ¿Explique usted, cuales son las fuentes de financiamiento que utiliza el INABIF, para la ejecución de sus funciones y cumplimiento de metas?

**ANÁLISIS DE LA RESPUESTA:**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>CANT</b>	<b>%</b>
RO, RDR, D y T y Cooperación Internacional	12	100
Solo RO	00	00
Solo RO y RDR	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Entrevista.

**INTERPRETACION DE LA RESPUESTA:**

El 100% del personal entrevistado indica que los recursos financieros del INABIF son de las fuentes de financiamiento Recursos Ordinarios, Recursos Directamente Recaudados, Donación y Transferencias y de la Cooperación Internacional.

**PREGUNTA:**

3. ¿Los recursos asignados al INABIF, que le asigna la Dirección Nacional de Presupuesto Público DNPP del Ministerio de Economía y Finanzas MEF, son suficientes o insuficientes para el cumplimiento de sus metas institucionales?

#### ANALISIS DE LA RESPUESTA:

RESPUESTAS	CANT	%
Son insuficientes	10	83
Son suficientes	02	17
No sabe – no responde	00	100
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Entrevista.

#### INTERPRETACION DE LA RESPUESTA:

El 17% del personal entrevistado está de acuerdo que son insuficientes para cumplir las metas y objetivos institucionales.

Esta respuesta, deja entrever la necesidad de buscar e incrementar recursos, principalmente de la cooperación internacional, por cuanto los recursos ordinarios son insuficientes para el cumplimiento de las metas.

Esta situación, se presenta en todas las entidades públicas, por cuanto cada año reclaman más recursos para llevar a cabo su misión.

Mediante esta respuesta los entrevistados confirman que la dotación de recursos por parte del Estado es insuficiente, por tanto, esto debe llevar al INABIF a diversificar o ampliar la administración financiera institucional mediante la generación de nuevos recursos propios, gestión de cooperación técnica internacional y otras formas, de modo que pueda mejorarse la gestión institucional.

#### PREGUNTA:

4. ¿Sería posible aplicar una diversificación de las fuentes de financiamiento, para obtener mayores fondos para que el INABIF, cumpla sus metas?

#### ANALISIS DE LA RESPUESTA:

CONCEPTOS	CANT	%
Si es posible aplicar una diversificación financiera en el INABIF	9	76
No es posible aplicar una diversificación financiera	2	16
No sabe – no responde	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Entrevista.



### **INTERPRETACION DE LA RESPUESTA:**

Al respecto el 76% de personal entrevistado, indicó que si es posible implementar una diversificación de la administración financiera, sobre la base de la estructura actual.

El 16% de los entrevistados, contestó que no es posible y el 8% dijo no saber sobre la pregunta realizada.

Estas respuestas confirman, lo que ya se ha hecho anteriormente en el INABIF, es decir incrementar sus ingresos, mediante recursos propios. Ahora lo que se está buscando la posibilidad de gestionar ante la Cooperación Internacional e incrementar los recursos directamente recaudados, lo que sí, es factible, de acuerdo con las respuestas de los entrevistados.

### **PREGUNTA:**

5. ¿Podría indicar algunas fuentes de financiamiento que permitirían concretar la diversificación de la administración financiera que debería institucionalizarse en el mediano plazo, para que la institución pueda ejecutar sus programas sociales sin problemas financieros?

### **ANALISIS DE LA RESPUESTA:**

<b>ACTIVIDADES PARA GENERAR RECURSOS</b>	<b>CANT</b>	<b>%</b>
1. Productos de los talleres de formación ocupacional.	00	00
2. Cooperación Internacional.	12	100
3. Otros (especificar)	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Entrevista.

### **INTERPRETACION DE LA RESPUESTA:**

En esta respuesta, se aprecia que el 100% coinciden en mencionar la alternativa de gestionar ante la Cooperación Internacional.

**PREGUNTA:**

6. ¿La DNPP del MEF es la que exige la aplicación de la normatividad presupuestaria vigente; en ese sentido sería posible la diversificación financiera del INABIF, o acaso no es necesario todo esto?

**ANÁLISIS DE LA RESPUESTA:**

<b>ANALISIS DE LA NORMATIVIDAD</b>	<b>CANT</b>	<b>%</b>
1. Si es necesario adecuar las normas	9	76
2. No es necesario realizar algún cambio	2	16
3. No sabe – no responde	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Entrevista.

**INTERPRETACION DE LA RESPUESTA:**

Las respuestas de los entrevistados está dispersa, aunque la mayoría, es decir el 76% contesta que si es necesario adecuar las normas para gestionar ante la Cooperación Internacional.

**PREGUNTA:**

7. ¿Las nuevas fuentes de fondos facilitarían la diversificación de la administración financiera del INABIF, vendrían a complementar los recursos escasos (RO, RDR y Donaciones); sin embargo; usted, estima que esto sería suficiente para ampliar y mejorar la calidad de los servicios de los programas sociales?

**ANALISIS DE LA RESPUESTA:**

<b>ORIENTACION DE LOS NUEVOS RECURSOS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL</b>	<b>CANT</b>	<b>%</b>
1. A los servicios de los programas sociales del INABIF	09	75
2. A beneficio del personal	03	25
6. No sabe – no responde	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Entrevista.

### **INTERPRETACION DE LA RESPUESTA:**

De acuerdo con la respuesta, el 75% de los entrevistados indica que de originarse nuevos recursos de la Cooperación Internacional, éstos deberían asignarse a mejorar los servicios institucionales, se aprecia la vocación institucional en estos entrevistados. El 25% contesta que debe orientarse al beneficio del personal, que está muy mal remunerado.

### **PREGUNTA:**

8.. ¿Que nuevas modalidades administrativas o que paradigmas deben cambiarse para tener mejora la gestión institucional?

### **ANALISIS DE LA RESPUESTA:**

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANT</b>	<b>%</b>
1. Atención directa a los beneficiarios de los programas sociales.	00	00
2. Atención a través de convenios con entidades involucradas.	02	17
3. La 1 y la 2.	10	83
6. No sabe – no responde	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Entrevista.

### **INTERPRETACION DE LA RESPUESTA:**

Los entrevistados responden que al captarse más recursos, estos tienen que ser utilizados eficientemente por la institución en las modalidades de atención directa y/o atención a los beneficiarios a través de convenios de cooperación interinstitucional con entidades involucradas con la problemática de niños y adolescentes en estado de abandono y/o personas en situación de riesgo social.

### **PREGUNTA:**

9.. ¿De qué forma se puede obtener una adecuada gestión en el INABIF?

#### **ANALISIS DE LA RESPUESTA:**

<b>OBTENCION DE UNA GESTION ADECUADA DEL INABIF</b>	<b>CANT</b>	<b>%</b>
1. Mayor eficiencia	01	08
2. Mayor eficacia	01	08
3. Mas economía	01	08
4. La 1, 2 y 3.	09	76
6. No sabe – no responde	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Entrevista.

#### **INTERPRETACION DE LA RESPUESTA:**

Los entrevistados en un porcentaje mayoritario, 76%, contestan que la gestión del INABIF, puede mejorarse si, se obtienen nuevos recursos y además todos los recursos sean utilizados con eficiencia, eficacia y economía.

Los entrevistados aceptan que se daría la mejora de la gestión, solamente si estos tres estándares se dan conjuntamente y no individualmente.

## **PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA REALIZADA**

### **PREGUNTA:**

1 ¿Cuántos años de servicios tienes en el INABIF?

### **ANALISIS DE LA RESPUESTA:**

<b>AÑOS DE SERVICIO</b>	<b>CANT</b>	<b>%</b>
De 1 a 5 años	43	66
De 6 a 10 años	11	17
De 10 a más años	11	17
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

### **INTERPRETACION DE LA RESPUESTA:**

La respuesta nos indica que el 66% del personal encuestado trabaja en la Administración Financiera del INABIF de 1 a 5 años, el 17% trabaja de 6 a 10 años y el 17% trabaja más de 10 años. Esto nos demuestra que una combinación entre personal de menor, mediana y gran experiencia. El hecho que predomine el personal de menos años de servicio se debe a los cargos de confianza por los cambios de gestión institucional.

### **PREGUNTA:**

2. ¿En los años de trabajo que tiene en el INABIF, los recursos financieros han sido suficientes o insuficientes para realizar sus funciones y cumplir sus metas?

### **ANALISIS DE LA RESPUESTA:**

<b>GRADO DE IMPORTANCIA</b>	<b>CANT</b>	<b>%</b>
a) Suficiente	00	00
b) Insuficiente	65	100
c) Falta de Racionalización	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

### **INTERPRETACION DE LA RESPUESTA:**

La respuesta de los encuestados en un 100% responde que el presupuesto institucional es insuficiente para mejorar la calidad de los servicios que el INABIF otorga a través de sus Unidades Prestadoras de Servicios distribuidas a nivel nacional.

### **PREGUNTA:**

- 2 ¿Además de sus remuneraciones que le da el Estado vía Recursos Ordinarios del Presupuesto del Sector Público, a usted le agradaría que el INABIF donde presta sus servicios, lo premie con bonificaciones especiales provenientes de otras fuentes de financiamiento, de modo que haya un incentivo por su función?

### **ANÁLISIS DE LA RESPUESTA:**

CONCEPTO	CANT	%
a) Sería un excelente aliciente para trabajar	48	74
b) Eso no es posible por las normas legales	12	19
c) Claro que si, pero tendría que hacerse algunos ajustes normativos	05	07
d) No hay Recursos para eso	00	00
d) No sabe- No responde	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

### **INTERPRETACIÓN DE LA RESPUESTA:**

El 74% de los encuestados contestan que sería un excelente incentivo que el INABIF le otorgue bonificaciones especiales provenientes de la generación de la Cooperación Internacional. El 07%, al igual que el caso antes referido acepta la bonificación, pero le preocupa la parte normativa; donde, sin duda deben hacerse algunos ajustes para darle viabilidad

### **PREGUNTA:**

- 3 ¿Sería posible mejorar la gestión financiera del INABIF, con la obtención de mayores fondos para la adecuada ejecución y control financiero y beneficio de sus trabajadores?

### **ANÁLISIS DE LA RESPUESTA:**

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANT</b>	<b>%</b>
a) Si es posible	52	80
b) No es posible	13	20
c) No contesta	00	10
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

### **INTERPRETACIÓN DE LA RESPUESTA:**

El personal encuestado, contesta mayoritariamente, es decir en un 80% que sí es posible concretar una diversificación de la administración financiera, la misma que tendría como elemento más importante la mayor captación de recursos de la Cooperación Internacional, lo cual de hecho ayudaría a la insuficiente dotación de recursos del Tesoro Público.

### **PREGUNTA:**

- 4 ¿Que consideraciones deberían tomarse en cuenta para obtener una ampliación de presupuesto o una diversificación en el INABIF?

### **ANÁLISIS DE LA RESPUESTA:**

<b>NIVEL DE CONSIDERACIONES</b>	<b>CANT</b>	<b>%</b>
a) A nivel del Congreso	02	03
b) A nivel del Poder Ejecutivo	03	04
c) A nivel interno	60	93
d) No sabe - No responde	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

### **INTERPRETACION DE LA RESPUESTA:**

El 93% por ciento de los encuestados identifica que para efectos de diversificar el presupuesto del INABIF, mediante la generación de una mayor cantidad de recursos sería de la Cooperación Internacional, sólo es necesario realizar proposiciones (presentar proyectos de inversión) desde el interior de la institución; la respuesta deja entrever que no va a haber ninguna otra entidad que se preocupe por la institución, si no que todo depende de la gestión institucional.

**PREGUNTA:**

- 5 ¿Qué fuentes de financiamiento podrían facilitar la diversificación de la administración financiera del INABIF?

**ANALISIS DE LA RESPUESTA:**

<b>GENERACION DE RECURSOS PROPIOS</b>	<b>CANT</b>	<b>%</b>
a) Generación de recursos propios en diferentes modalidades	00	00
b) A través de diversa modalidades internas.	04	06
c) Gestionar Cooperación Internacional no reembolsable	61	94
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

**INTERPRETACION DE LA RESPUESTA:**

Los encuestados en un 06%, responden que la generación de recursos en sus diferentes modalidades, benefician a la institución y al personal. Los encuestados mayoritariamente apoyan la gestión de cooperación internacional.

**PREGUNTA:**

- 6 ¿Con la aplicación de fondos de nuevas fuentes que diversifiquen la administración financiera del INABIF, vendrían a complementar los recursos asignados por el Estado; sin embargo esto sería suficiente para mejorar la gestión institucional

**ANALISIS DE LA RESPUESTA:**

<b>CONDICION DE COMPLEMENTARIEDAD DE LOS RECURSOS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL</b>	<b>CANT</b>	<b>%</b>
a) Si	53	82
b) No	12	18
c) No contesta	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

**INTERPRETACION DE LA RESPUESTA:**

El personal encuestado, contesta en un 82% que los recursos de la Cooperación Internacional será un complemento de los ingresos que obtiene el INABIF del erario



nacional, que serían suficientes en la medida que se administre los recursos con eficiencia, eficacia y economía. El 18% del personal responde que dichos recursos, pese a que van ayudar, no serían suficientes para el cumplimiento de la misión, especialmente en la actual circunstancia, donde la demanda insatisfecha por los servicios sociales de los programas sociales, son cada vez crecientes.

### **PREGUNTA:**

- 7 ¿Cual de las siguientes herramientas administrativas deberían aplicarse para tener una mejora de la gestión institucional?

### **ANALISIS DE LA RESPUESTA:**

<b>HERRAMIENTAS PARA OPTIMIZAR LA ADMINISTRACION FINANCIERA DEL INABIF</b>	<b>CANT</b>	<b>%</b>
a) Reingeniería de procesos	00	00
b) Benchmarking	00	00
c) Administración por valores	00	00
d) Inteligencia Emocional	00	00
e) Todas las anteriores	65	100
f) No contesta	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

### **INTERPRETACION DE LA RESPUESTA:**

Los encuestados en un 100% aceptan que para mejorar la administración financiera del INABIF, es necesario aplicar nuevas y modernas herramientas administrativas como el benchmarking, administración por valores e inteligencia emocional. Cada una de estas herramientas aporta elementos y enfoques que permitirán gestionar los recursos financieros en forma eficiente, eficaz y económica.

Tácitamente, el personal encuestado acepta que es necesario generar una diversificación de la administración financiera que tenga como punto de partida la mayor generación de recursos de la Cooperación Internacional; sin embargo, argumentan si estos no son gestionados adecuadamente no tendría ningún sentido; por tanto apoyan la aplicación de

varias herramientas administrativas para que tenga efectividad la diversificación de la administración financiera.

**PREGUNTA:**

- 8 ¿El planeamiento, ejecución y control financiero es la base fundamental para el logro de las metas institucionales?

**ANALISIS DE LA RESPUESTA:**

<b>LA DIVERSIFICACION DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA COMO BASE PARA LOGRAR LA MISION DEL INABIF.</b>	<b>CANT</b>	<b>%</b>
a) Si	65	100
b) No	00	00
c) No sabe- no contesta	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

**INTERPRETACION DE LA RESPUESTA:**

En este caso la respuesta es contundente, el 100% de los encuestados contesta que la diversificación de la administración financiera del INABIF, a través de la generación de mayores recursos de la Cooperación Internacional, es un elemento muy trascendente para el cumplimiento de la misión institucional.

**PREGUNTA:**

- 9 ¿La obtención de recursos financieros, podría contribuir a ampliar y mejorar la calidad de los servicios a la población beneficiaria en situación de riesgo social o en estado de abandono?

**ANALISIS DE LA RESPUESTA:**

<b>LA DIVERSIFICACION DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA Y LA EJECUCION DE LOS PROGRAMAS SOCIALES DEL INABIF</b>	<b>CANT</b>	<b>%</b>
a) Si	65	100
b) No	00	00
c) No sabe – No responde	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

**INTERPRETACION DE LA RESPUESTA:**

Dotar de mayor recursos al INABIF, siempre tendrá un aliciente para una labor en los beneficiarios de los programas sociales, lo que de hecho redundará en la imagen institucional, es por ello la respuesta contundente al 100% de los encuestados.

**PREGUNTA:**

- 10 ¿La racionalización de recursos financieros tendría algún efecto en la mejor de la gestión del INABIF?

**ANALISIS DE LA RESPUESTA:**

<b>LA RACIONALIZACION DE LOS RECURSOS Y LA MEJORA DE LA GESTION</b>	<b>CANT</b>	<b>%</b>
a) Si	65	100
b) No	00	00
c) No sabe- No responde	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

### **INTERPRETACION DE LA RESPUESTA:**

Los encuestados al 100% contestan que es necesario disponer de una diversificación de la administración financiera mediante la generación de mayores recursos de la Cooperación Internacional; sin embargo, de nada serviría si todos estos recursos de la institución no son utilizados en el marco de la racionalización.

Entendiéndose racionalización como sinónimo de eficiencia, eficacia y economía. Esta respuesta, deja entrever la responsabilidad que va tomando el personal en la importancia del buen uso de los recursos de su institución.

### **PREGUNTA:**

- 11 ¿El planeamiento financiero como parte del Plan Estratégico, y la obtención de más recursos financieros facilitará una toma de decisiones adecuada, lo que redundaría en la gestión Institucional?

### **ANALISIS DE LA RESPUESTA:**

<b>LA ADMINISTRACION FINANCIERA DIVERSIFICADA Y LAS TOMA DE DECISIONES</b>	<b>CANT</b>	<b>%</b>
a) Si	65	100
b) No	00	00
c) No sabe- No responde	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

### **INTERPRETACION DE LA RESPUESTA:**

En toda gestión institucional, la toma de decisiones es una actividad muy importante por la trascendencia que tiene en el logro de la misión. Cuando los Jefes tienen mayores alternativas para seleccionar una decisión, esto de hecho va a redundar en la mejora de la gestión. Comprendiendo esta base teórica, el personal encuestado contesta en 100% aceptando que la diversificación de la administración financiera si incide en la toma de decisiones de la institución.

**PREGUNTA:**

- 12 ¿Un planeamiento financiero como parte de la administración financiera diversificada, facilitará la gestión Institucional?

**ANALISIS DE LA RESPUESTA:**

<b>INCIDENCIA DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA DIVERSIFICADA Y LA MEJORA DE LA GESTION DEL INABIF.</b>	<b>CANT</b>	<b>%</b>
a) Si, es necesario que así sea.	65	100
b) No	00	00
c) No sabe- no responde	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

**INTERPRETACION DE LA RESPUESTA:**

Los encuestados en un 100%, aceptan que una administración financiera diversificada, debe ser planeada, ejecutada y controlada adecuadamente, para que sea facilitadora de la optimización institucional.

En esta respuesta se pueden inducir varias situaciones; por un lado que se acepta la diversificación de la administración financiera, en segundo lugar que dicha diversificación está relacionada directamente con la mejora de la gestión; sin embargo esta relación debe darse en el marco de un proceso, es decir adecuadamente planeada, ejecutada de acuerdo con los propósitos de la institución y asimismo evaluada en forma previa, concurrente y posterior.

**PREGUNTA:**

- 13 ¿Un planeamiento financiero que incluya las diversas fuentes de financiamiento, sería determinante para que el INABIF cumpla con las exigencias de la población en situación de riesgo social o en estado de abandono?

### **ANALISIS DE LA RESPUESTA:**

<b>LA ADMINISTRACION FINANCIERA Y SU RELACION CON LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS SOCIALES.</b>	<b>CANT</b>	<b>%</b>
a) Si	65	100
b) No	00	00
c) No sabe - No contesta	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

### **INTERPRETACION DE LA RESPUESTA:**

El 100% de los encuestados contesta que la administración financiera diversificada, sería determinante para que el INABIF cumpla con las metas de los programas sociales, todo esto debido a que el Estado no asigna los recursos suficientes; por tanto los recursos que necesita la entidad, deben originarse como consecuencia de la diversificación de la administración financiera, teniendo como base la generación de mayores recursos de la Cooperación Internacional.

**PERFILES DE PROYECTOS INVERSIÓN**  
ACORDE A LA DIRECTIVA N° 001-2009-EF/68.01  
DIRECTIVA GENERAL DEL SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA

**PERFIL DE PROYECTO**  
**CONGLOMERADO: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EN LOS**  
**CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA DEL INABIF**

**I. RESUMEN EJECUTIVO**

**1. Definición del Proyecto**

El Conglomerado: “Mejoramiento de los servicios en los Centros de Desarrollo Integral de la Familia”, que se ejecutará en 07 departamentos, tiene por objetivo mejorar la calidad de los servicios que se otorga en los Centros de Desarrollo Integral de la Familia.

El conglomerado está constituido por 11 proyectos de Remodelación de ambientes, reposición de equipos y mobiliarios e implementación de talleres socio formativo y laboral, capacitación al personal técnico-administrativo y el incremento y participación en las redes interinstitucionales.

El costo de inversión estimada es S/. 17,382,000 nuevos soles.

**2. Análisis de demanda y oferta**

**Población demandante efectiva:**

Al no contar con reportes de población atendidas por las entidades públicas (Sociedades de Beneficencia Pública, ONGDs, Parroquias, Fondo de Cooperación y Desarrollo Social FONCODES, etc.) y privadas en el área de influencia de las unidades operativas, consideramos que la población demandante está constituida por la demanda potencial por cuanto los servicios que ofrecen las diferentes entidades públicas y privadas no es el mismo que ofrece el INABIF (servicios con tendencia a una atención integral).

**Oferta Actual:**

En el ámbito del proyecto se encuentran funcionando algunas entidades que desarrollan acciones de lucha contra la pobreza extrema entre otros como las Municipalidades, Clubes de madres, Comités de Vaso de Leche y el PRONAA. La atención de tales entidades se centraliza en la nutrición y alimentación de niños, más no así en la formación integral de los niños.

Según información del INABIF en el mes de diciembre del año 2008 un Centro de Desarrollo Integral de Familia atendió en promedio 705 personas/día/mes.

**La oferta optimizada:**

Al efectuar una reorganización integral de las unidades operativas y con la aplicación de metodologías adecuadas la población atendida se incrementaría en promedio (según reportes estadísticos del Sistema de Movimiento Poblacional del INABIF) en 5% anual para los Centros de Promoción Familiar.



### 3. Recursos requerido para la ejecución del Conglomerado

Requerimientos	Costo total por requerimiento Con impuestos ( S/)
Estudios de pre-inversión (formulación de Perfiles de Proyectos)	124,000
Convocatoria a licitación para la elaboración de términos de referencia.	6,000
Elaboración del expediente técnico.	224,000
Convocatoria a licitación para la ejecución de obra.	22,000
Remodelación y ampliación de los locales de Centros de Promoción Familiar.	16,412,400
Equipamiento	411,999
Sub total	7,200,399
Gastos administrativos	108,000
Imprevistos	73,601
<b>Total S/.</b>	<b>17,382,000</b>

Elaboración: Presente Estudio.

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

Con el mejoramiento de los servicios en los Centros de Desarrollo Integral de la Familia dirigida a la población usuaria en situación de riesgo, se contribuirá en la generación de las bases fundamentales del desarrollo bio-psico-social mediante el mejoramiento de la nutrición, las condiciones de vida, estímulo y apoyo en el proceso de socialización e integración familiar.

La atención integral, inicialmente está dirigida a la población de niños y adultos mayores a través de los programas y actividades de las unidades operativas donde incluye cursos prácticos de capacitación ocupacional que los posibiliten a los participantes generarse posteriormente un ingreso económico.

### 4.2 RECOMENDACIONES

Se considera factible y procedente ejecutar el Proyecto “Mejoramiento de los servicios de los Centros de Desarrollo Integral de la Familia”, que con el esfuerzo concertado con instituciones públicas, privadas y la comunidad se logrará las metas propuestas.

**PERFIL DE PROYECTO:**  
**CENTRO DE CAPACITACION TÉCNICA AGROPECUARIA “SANTA EULALIA”**  
**RESUMEN EJECUTIVO**

**Descripción general del proyecto.**

El Proyecto “Instalación de un Centro de Capacitación Técnica Agropecuaria” se ejecutará en el Fundo Anexo Palle del distrito de Santa Eulalia de la provincia de Huarochirí del departamento de Lima

El objetivo es mejorar la tasa de jóvenes egresados de los Hogares y/o Centros de Desarrollo Integral de la Familia con Proyecto de Vida.

Para la organización y gestión del proyecto se suscribirá un convenio marco con el Ministerio de Educación, que aportaría docentes para los cursos; y por otro lado la titulación oficial a los futuros egresados como Técnicos Agropecuarios

**Requerimientos de recursos de la alternativa**

<b>Unidad de medida</b>	<b>Nº Un. (1)</b>	<b>No. Períodos (2)</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Costo total por requerimiento Con impuestos ( S/)</b>
Unidades	1	1	Estudios de pre inversión (Formulación de Perfiles de Proyectos, convocatoria a licitación para elaboración de expedientes técnicos)	20,000
Unidades	1	1	Elaboración del expediente técnico.	45,000
Unidades	1	1	Convocatoria a licitación para la ejecución de obra.	15,000
Unidades	1	1	Construcción del Centro de Capacitación Técnica Agropecuaria, Hogar para adolescentes e instalaciones agrícolas y pecuarias.	5,879,997
Unidades	1	1	Cotización, adquisición de máquinas, vehículos y equipos.	1,569,782
Unidades	1	1	Adquisición de reproductoras	174,768
			Sub total	8,704,547
			Gastos administrativos	30,000
			Imprevistos	0
			<b>Total S/.</b>	<b>8,734,547</b>

Elaboración: Presente estudio.

### **1.3 Conclusiones y recomendaciones**

#### **1.3.1 Conclusiones**

Con la instalación de un Centro de Capacitación Técnica Agropecuaria en el Fundo Anexo Palle del distrito de Santa Eulalia dirigido a los adolescentes egresados de los Hogares, Centros de Desarrollo Integral de la Familia y Niños trabajadores de la Calle permitirá la formación técnica en las áreas agrícola y pecuaria, después de dos años de estudio obtendrán el título como Técnicos Agropecuarios.

#### **1.3.2 Recomendaciones**

Se considera factible y procedente ejecutar la instalación del Centro de Capacitación Técnica Agropecuaria, que con el esfuerzo concertado con instituciones públicas, privadas y la comunidad se logrará las metas propuestas; por lo tanto se recomienda su ejecución.

# **CENTRO DE TRATAMIENTO A NIÑOS Y ADOLESCENTES DE LA CALLE CONSUMIDORES DE SUSTANCIAS PSICOACTIVAS “COMUNIDAD TERAPÉUTICA”**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **1.1 Antecedentes.**

El término Comunidad Terapéutica generalmente es relacionado por los profesionales de la Salud Mental con un tipo de tratamiento residencial para pacientes psiquiátricos. En este sentido la denominación Comunidad Terapéutica es tomada por el psiquiatra inglés Maxwell Jones, quien la utilizó por primer vez en 1952. Se refería a una nueva modalidad de tratamiento de salud mental con ex combatientes de la segunda Guerra Mundial. El derribó los muros de los antiguos hospicios psiquiátricos, niveló la estricta jerarquía entre médicos y pacientes, entre sanos y enfermos, e introdujo las asambleas, lugar donde todos los integrantes del hospital en situación de igualdad, participaban en la organización diaria de las actividades. Todo esto referido al campo de la salud mental.

En 1958 Synanon fundó la primera Comunidad Terapéutica para la rehabilitación de drogadictos; y es a partir de 1963 donde se da un proceso de expansión de las Comunidades Terapéuticas a nivel internacional.

En el Perú en 1987 se inició la primera Comunidad Terapéutica del país, que trabajaba con jóvenes y adultos. Actualmente en nuestro medio existen 46 Comunidades Terapéuticas la mayoría de estas conducidas por ex adictos, no cuenta con el equipo profesional indispensable y más de la mitad no tiene personería jurídica, solo diez podrían ser consideradas profesionalizadas.

### **1.2 Nombre del PIP**

Establecimiento de un Centro de Tratamiento para Niños y Adolescentes consumidores de inhalantes y/ u otras sustancias Psicoactivas.

### **1.3 Objetivos y metas del proyecto**

El objetivo central será la rehabilitación de niños y adolescentes de la calle consumidores de sustancias Psicoactivas residentes en el Centro que han dejado el consumo. El proyecto se iniciará con 40 usuarios.

### **1.4 Área de influencia del proyecto**

El ámbito de influencia del proyecto será primordialmente la provincia de Lima.

### **1.5 Descripción del proyecto**

#### **1.5.1 Definición y característica de los servicios**

Lograr la abstinencia en el consumo de sustancias Psicoactivas y un cambio de estilo de vida se requiere según opinión de los especialistas, la aplicación de técnicas en combinación de diversos enfoques de abordaje terapéutico tipo integral y holístico, con un equipo multidisciplinario capacitado en fármaco-dependencia.

#### **1.5.2 Análisis del problema**

**Niños y adolescentes de la Calle con consumo compulsivo de sustancias Psicoactivas que se concentran en las calles y parques de Lima y Provincias**

### 1.5.3 Análisis de objetivo

En correspondencia con el problema central, el objetivo central será que los Niños y adolescentes residentes en la Comunidad Terapéutica dejen el consumo de sustancias Psicoactivas.

### 1.5.4 Planteamiento de alternativas

**Construcción de un Centro de Tratamiento de Niños y Adolescentes de la Calle consumidores de sustancias psicoactivas (Comunidad terapéutica). Adquisición de equipos y capacitación al personal técnico especializado.**

### 1.6 Análisis de mercado

Según el estudio en base a una encuesta de 80 niños y adolescentes de los sectores del parque de la Reserva - Plaza Manco Capác (28), La Parada (27), Centro Residencial Las Palomitas (20) y Arco Iris (5) se tiene el siguiente resultado:

Varones 80%, mujeres 20% con edades que fluctúan entre 9 y 18 años.

### 1.7 Estructura de inversión (etapa pre operativa)

#### ESTRUCTURA DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

(En nuevos soles)

Nº	DESCRIPCIÓN	CONTRAPARTIDA NACIONAL	COOPERACION INTERNACIONAL S/.	TOTAL S/.
		TOTAL S/.		
1	Compra de un terreno	620.000		620.000
2	Convocatoria y aprobación de la licitación para la elaboración del expediente técnico de la construcción.	2.400		2.400
	Elaboración y aprobación del expediente técnico de Construcción	6.102	33.898	40.000
4	Convocatoria y aprobación de la licitación para la ejecución de obras	2.400		2.400
	Ejecución de la Construcción	212.339	1.179.661	1.392.000
6	Cerco perimétrico	9.153	50.847	60.000
7	Losa deportiva	13.180	73.220	86.400
8	Liquidación de obras	1.983	11.017	13.000
9	Capacitación al personal técnico.	3.051	16.949	20.000
10	Convocatoria y aprobación de la licitación para la adquisición de equipos	2.000		2.000
	Adquisición de equipos para el Centro incluido para el taller de carpintería.	30.712	170.619	201.331
	<b>SUB TOTAL</b>	903.320	1.536.211	2.439.531
	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	36.074		36.074
	<b>IMPREVISTOS</b>	24.395		24.395
	<b>TOTAL</b>	<b>963.789</b>	<b>1.536.211</b>	<b>2.500.000</b>

Elaboración: Presente estudio.

### 1.8 Sostenibilidad del Proyecto.

Teniendo el proyecto un carácter especial como parte de la política social del gobierno y de las instituciones de la sociedad; la inversión y el apoyo para su normal funcionamiento se justifican en que el capital humano es prioritario para el crecimiento y desarrollo socio – económico de la sociedad.

## ESTRUCTURA DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

(En dólares americanos)

N°	DESCRIPCIÓN	CONTRAPARTIDA NACIONAL	COOPERACION INTERNACIONAL US \$	TOTAL
		TOTAL US \$		US \$
1	Compra de un terreno	179.710	0	179.710
2	Convocatoria y aprobación de la licitación para la elaboración del expediente técnico de la construcción.	696	0	696
	Elaboración y aprobación del expediente técnico de Construcción	1.769	9.826	11.594
4	Convocatoria y aprobación de la licitación para la ejecución de obras	696	0	696
5	Ejecución de la Construcción	61.548	341.931	403.478
6	Cerco perimétrico	2.653	14.738	17.391
7	Losa deportiva	3.820	21.223	25.043
8	Liquidación de obras	575	3.193	3.768
9	Capacitación al personal técnico.	884	4.913	5.797
10	Convocatoria y aprobación de la licitación para la adquisición de equipos	580	0	580
	Adquisición de equipos para el Centro incluido para el taller de carpintería.	8.902	49.455	58.357
	<b>SUB TOTAL</b>	261.832	445.279	707.110
	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	10.456	0	10.456
	<b>IMPREVISTOS</b>	7.071	0	7.071
	<b>TOTAL</b>	<b>279.359</b>	<b>445.279</b>	<b>724.638</b>

Elaboración: Presente estudio.

### 1.9 Viabilidad y evaluación del proyecto

#### 1.9.1 Viabilidad técnica

El INABIF cuenta con personal especializado con cierta experiencia en la captación y atención previa a una labor terapéutica.

En el mercado nacional existe personal especializado en el tratamiento terapéutico.

#### 1.9.2 Viabilidad institucional

**El INABIF es una institución encargada de brindar asistencia, protección y desarrollo integral de la población en estado de abandono social – moral y económico, favoreciendo su reinserción familiar y social.**

#### 1.9.3 Viabilidad financiera

Para lograr la ejecución del proyecto se efectuará la gestión financiera ante la Oficina de Cooperación Técnica Internacional.

#### 1.9.4 Viabilidad ambiental

Se generará ambiente cálido, iluminado, ventilado, seguro acorde al contexto en el cual está funcionando y además se instalará áreas verdes.

#### 1.9.5 Evaluación del proyecto.

Para la evaluación se utilizó el indicador Costo Efectividad (CE) con una tasa de descuento del 14% anual en un horizonte de 10 años.

El Costo Efectividad es: S/.8,098 / usuario / año.

#### 1.10 Conclusiones y sugerencias.

El presente proyecto se justifica porque es política del Estado mejorar la calidad de vida de la población sin protección con participación de organizaciones que están involucradas con la problemática de la Niña y Adolescente en abandono.

**PERFIL DE PROYECTO**  
**PROMOCIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO PARA LA GENERACIÓN DE**  
**INGRESOS ENTRE LOS ADOLESCENTES Y JOVENES EN SITUACIÓN**  
**DE POBREZA EXTREMA**

**RESUMEN EJECUTIVO**

**I. INSTITUCIÓN SOLICITANTE**

Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF  
 Dirección : Av. San Martín N° 685 Pueblo Libre LIMA – PERÚ

**II. RESPONSABLE DEL PROYECTO**

Nombre : MAG. Regina Medina Espinoza Directora Ejecutiva del INABIF  
 Dirección : Av. Sucre N° 685. Pueblo Libre – Lima.  
 Telefax : 463-0303

**III. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

**3.1 Nombre del Proyecto:**

PROMOCIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO PARA LA GENERACIÓN DE  
 INGRESOS ENTRE LOS ADOLESCENTES Y JOVENES EN SITUACIÓN DE  
 POBREZA EXTREMA

**3.2 Antecedentes**

La mayoría de nuestros adolescentes son padres y madres de familia, que crecen en ciudades ya consolidadas, con escasez de espacio y falta de recursos para conseguir vivienda; hecho que va ligado a la falta de empleo y a un desarrollo social inadecuado, generando expresiones de violencia callejera (pandillaje, barras bravas), así como una vulnerabilidad preocupante en términos de salud, calidad de vida e incremento de la pobreza extrema.

**3.3 Objetivo**

Facilitar la generación de microempresas y/o la inserción de los adolescentes y jóvenes en situación de pobreza extrema en el mercado laboral.

**3.4 Ámbito de Intervención**

Los talleres se localizarán en 68 Centros de Atención del INABIF a nivel nacional.

CENTROS DE ATENCIÓN	UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
	Costa	Sierra	Selva	Total
CEDIFs	24	10	4	38
Hogares	18	7	3	28
Casas Estancia	2	-	-	2
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>68</b>
<b>%</b>	<b>65</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**3.5 Cobertura**

El Proyecto está dirigido a la capacitación de 4360 adolescentes y jóvenes en situación de pobreza extrema por año, en zonas de pobreza extrema, cuyas edades fluctúan entre los 13 a 18 años, a través de talleres cuyas especialidades son las de Panadería, Ensamblaje, Mantenimiento y Reparación de

Computadoras, Cosmetología, Zapatería, Carpintería de madera, Tejido Plano y Mecánica de Producción.

ENTROS DE ATENCIÓN	POBLACIÓN USUARIA / AÑO			
	COSTA	SIERRA	SELVA	TOTAL
CEDIFs	880	120	120	1120
HOGARES	2160	640	360	3160
CASAS ESTANCIA	80	0	0	80
<b>TOTAL</b>	<b>3120</b>	<b>760</b>	<b>480</b>	<b>4360</b>
<b>%</b>	<b>71.56</b>	<b>17.43</b>	<b>11.01</b>	<b>100</b>

### 3.5 Plazo de ejecución.

29 meses (Dos años y cinco meses) que comprende la etapa pre operativa y el de operación del proyecto.

### 3.6 Inversión y financiamiento del proyecto.

El Costo Total del Proyecto asciende a la suma de \$ 12'120,735, monto requerido para la adquisición de maquinarias, equipos, herramientas y capital de trabajo para 29 meses (2 años y 5 meses).

APORTES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	TOTAL \$
INABIF	1.356.863	304.446	304.446	1.965.755
COOPERACIÓN	3.118.771	3.518.105	3.518.105	10.154.980
<b>TOTAL \$</b>	<b>4.475.634</b>	<b>3.822.551</b>	<b>3.822.551</b>	<b>12.120.735</b>

Tipo de Cambio S/. 3.5

El aporte del INABIF comprende la infraestructura para el funcionamiento de los diferentes talleres, gastos pre operativos y gastos administrativos. La COOPERACIÓN cubrirá la inversión fija y los gastos operativos del proyecto, a partir del sexto mes de la ejecución del proyecto.

### 3.6 Justificación del proyecto.

Socialmente se justifica porque es política del Estado mejorar el bienestar familiar de la población objetivo, entre otras acciones a través de la instalación de talleres de formación laboral; capacitándoles en el manejo técnico, comercialización, organización y administración microempresarial. Con ello el grupo de beneficiarios tendrá la oportunidad de insertarse al mercado laboral, contribuyendo de esta manera con la generación de puestos de trabajo. El presente proyecto a nivel de perfil pretende de manera coherente elevar la autoestima del participante brindándole la oportunidad de ingresar y/o reingresar al mercado laboral en condiciones más favorables.



El INABIF en concordancia con los Programas Sociales de Lucha contra la Pobreza, emprendida por el Gobierno y los lineamientos de política del PROMUDEH, priorizará la atención a los grupos de la población de las localidades, social y económicamente, más vulnerables del interior del país, con la participación activa de la población y de los organismos públicos y privados.

### **3.6 Metas del Proyecto**

1. 8720 adolescentes se encuentran aptos para insertarse en el mercado laboral y/o constituirse en microempresas.
2. Son capaces de elaborar su proyecto de vida.
3. 25% adolescentes ha potenciado sus habilidades adquiridas por herencia cultural.
4. 50% son capaces de lograr una producción y comercialización en forma sostenida.

### **3.7 Estrategia del Proyecto**

La estrategia del proyecto se sustenta en la articulación de esfuerzos de la comunidad (Municipalidades, Organismos Públicos Descentralizados, ONGDs), Red de instituciones involucradas y las Unidades Operativas del INABIF.

### **3.8 Sostenibilidad del Proyecto**

#### **□ Institucional**

Lo proporcionará el INABIF, como Organización plenamente identificada con el proyecto, tomando en consideración que cuenta con un grupo de profesionales de diferentes disciplinas (Psicólogos, Trabajadoras Sociales, Sociólogos, Economistas, Contadores, Licenciados en Administración), etc en su Sede Central como en cada una de sus sucursales (denominadas unidades operativas) al interior del país, que van a supervisar y efectuar el monitoreo a través de indicadores de desempeño, gestión y de impacto de los diferentes objetivos trazados a fin de garantizar su consecución en las diversas etapas del proyecto.

#### **□ Política**

El Proyecto se encuentra dentro del contexto de la actual política económica gubernamental que fomenta y prioriza la promoción del empleo productivo. El factor riesgo país, se encuentra dentro de los estándares internacionales, que hace viable el desarrollo de este tipo de proyectos.

#### **□ Económica**

Se obtendrá a través de la concurrencia de dos factores fundamentales:

- a) La Contrapartida Nacional versus el aporte de la Fuente Cooperante al inicio del proyecto: El Estado Peruano, a través del INABIF, aportará con US \$ 1,965,755 dólares americanos.
- b) A través del flujo económico financiero de cada taller al término del proyecto, con la Inversión Inicial proporcionada se implementarán los diferentes talleres propuestos, que capacitarán a un promedio de 4,360 adolescentes y jóvenes en situación de pobreza extrema por año. El producto de su labor en la etapa de capacitación, será vendida en el mercado local y en ferias que, para el efecto, organice el INABIF en coordinación con otras entidades afines.

**PERFIL DEL PROYECTO “KUSCALLA”  
AMPLIACIÓN DE COBERTURA DE LAS UPS DEL INABIF EN ZONAS  
RUALES  
RESUMEN EJECUTIVO**

**I. OBJETIVO**

Ampliar la cobertura de atención del INABIF, específicamente en zonas rurales de extrema pobreza a través de la articulación de esfuerzos con entidades públicas y privadas que permitan brindar atención integral a Niños, Adolescentes, Mujeres y Adultos Mayores en situación de riesgo o abandono y contribuir con el fortalecimiento del núcleo familiar de dicha población.

**II. JUSTIFICACION**

Desde el punto de vista económico, la operación de las unidades operativas en zonas rurales supone un menor desembolso de inversión, con relación a lo que demandaría una unidad operativa en zona urbano marginal; debido a que el aporte comunal o de la entidad recurrente es significativo, tales como la mano de obra, materiales de construcción entre otros adobe, palos de eucaliptos, etc.

Las condiciones actuales de las zonas rurales que fueron afectados por la violencia terrorista y en actual extrema pobreza; tales como bajo nivel de ingreso familiar, y escaso nivel de valores y actitudes positivas, evidencia la necesidad de contar con el apoyo profesional de instituciones que les brinden orientación tanto a nivel personal como económico a efectos de promover programas preventivo – promocionales que les permitan elevar el nivel de autoestima, prevenir la violencia familiar y revalorando el rol de la mujer.

**La relación de personal especializado / niños es alta; pero se justifica por la ampliación de cobertura a través de la modalidad de atención itinerante que consiste en el desplazamiento del personal técnico y atender en los mismos centros poblados del distrito.**

**III. SITUACION LEGAL DEL TERRENO Y/O LOCALES**

Los locales y terrenos que los municipios entregarán al INABIF serán en calidad de cesión en uso o donación con saneamiento físico y legal e inscrito en los Registros de Propiedad de Inmuebles de la SUNARP de la región correspondiente.

En la solicitud de apertura de una Unidad Operativa el municipio o entidad recurrente adjuntará:

- Memoria descriptiva.
- Plano de ubicación.
- Plano perimétrico.
- Plano de planta.
- Plano de elevaciones.

**IV. PROCESO TECNICO DE PRESTACION DE SERVICIOS**

Para lograr la incorporación de la población sea en situación de riesgo o abandono, los técnicos de la Unidad Operativa del INABIF conjuntamente con los de otras entidades participarán y utilizarán los espacios de las diversas

actividades que tiene por tradición la comunidad, tales como sus faenas, épocas festivas o propiciando acciones de acuerdo a su idiosincracia y temas de su interés. En tales espacios se conocerán sus inquietudes y perspectivas; y se explicará las bondades de los diversos servicios que brinda el INABIF.

## **MODALIDADES DE ATENCION**

Los servicios que brindará la UUOO serán en:

- 1. ESTABLECIMIENTOS FIJOS.**  
Ambientes debidamente adecuados y funcionales para el flujo de personas, la atención y el desarrollo de los diversos servicios. Además deberá contar con espacios de recreación y esparcimiento.
- 2. MODULOS DE ATENCION ITINERANTE**  
El personal técnico de la UUOO coordinadamente con las de otras entidades (Centro de Salud, PRONAA, COOPOP, Centro Educativo y otros) periódicamente desarrollarán en los centros poblados del distrito y alrededores las diferentes actividades de los servicios en beneficio de la población objetivo. Para tal efecto previamente efectuarán un diagnóstico participativo e integral de la zona y posteriormente un plan y cronograma de acciones. La aplicación de los programas preventivo promocionales, se desarrollará de preferencia en los ambientes del Centro Educativo, de la Comunidad, centros comunales del PAR u otras entidades del estado o privadas.

Estrategia de acción de las unidades operativas

Siendo el objetivo de contribuir con el proceso de pacificación y el fortalecimiento de la política de desarrollo humano, la estrategia será a través de la articulación de esfuerzos de las diferentes organizaciones locales y entidades públicas como: Municipio, Comunidad, Parroquias, Cooperación Popular (COOPOP), Programa de Apoyo al Repoblamiento (PAR), Centros de Salud, Fondo de Compensación y Desarrollo Social, Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas PRONAMACHS y Organismos no Gubernamentales de Desarrollo.

## **V. TAMAÑO**

<b>Unidad Operativa</b>	<b>Capacidad de Atención (Beneficiarios) *</b>	<b>Área de Terreno (M<sup>2</sup>) **</b>
Centro comunal	200	2,000
Hogar para Niños (as) y adolescentes.	150	1,800
Centros de Referencia del Programa Niño y Adolescente Trabajadores y de la Calle	120	100

\* Población Inicial.

\*\* No incluye áreas verdes, loza deportiva, piscina, espacios libres para una granja de animales menores.

A partir del segundo semestre del primer año, la atención por unidad operativa será:

UNIDAD OPERATIVA	BENEFICIARIOS/DIA/MES/UUOO		
	Establecimiento fijo	Módulo Itinerante	Atención TOTAL
Centro comunal (37)	200	50	250
Hogar para Niños (22)	150	30	180
CR – NTCs (04)	120	20	140

## VI. LOCALIZACION

Para la ejecución del presente proyecto y sobre la base de un análisis comparativo de los indicadores socio económicos de zonas mas deprimidas del país se seleccionaron los distritos que se detallan a continuación y en los que en una primera etapa se estaría implementando con apoyo de los municipios los “Centros Kuscalla”.

### LOCALIZACION DE LAS UNIDADES OPERATIVAS DEL PROYECTO “KUSCALLA”

	Distrito	Provincia	Departamento	Región
1	Azángaro	Azángaro	Puno	J.C. Mariátegui
2	<b>Juliaca</b>	San Roman	Puno	J..C. Mariátegui
3	Sicuni	Canchis	Cusco	Inca
4	Urubamba	Urubamba	Cusco	Inca
5	Santiago (Choco)	Cusco	Cusco	Inca
6	Echarate	La Convención	Cusco	Inca
7	Ocobamba	Chincheros	Apurimac	Los Libertadores Wari
8	Chincheros	Chincheros	Apurimac	Los Libertadores Wari
9	Ancuayillo	Chincheros	Apurimac	Los Libertadores Wari
10	Andahuaylas	Andahuaylas	Apurimac	Los Libertadores Wari
11	Tamburco	Abancay	Apurimac	Los Libertadores Wari
12	Curahuasi	Abancay	Apurimac	Los Libertadores Wari
13	Huancavelica	Huancavelica	Huancavelica	Los Libertadores Wari
14	Acoria	Huancavelica	Huancavelica	Los Libertadores Wari
15	Lircay	Angaraes	Huancavelica	Los Libertadores Wari
16	Huanta	Huanta	Ayacucho	Los Libertadores Wari
17	Vinchos	Huamanga	Ayacucho	Los Libertadores Wari
18	Puerto Bermudez	Oxapampa	Pasco	A.A. Cáceres.
19	Puerto Inca	Puerto Inca	Huánuco	A.A. Cáceres
20	Huacrachuco	Marañón	Huanuco	Chavin
21	José Crespo y Castillo	Leoncio Prado	Huánuco	A.A. Cáceres
22	Callarúa	Coronel Portillo	Ucayali	Ucayali

23	Masisea	Coronel Portillo	Ucayali	Ucayali
24	Casma	Casma	Ancash	Chavin
25	Quillo	Yungay	Ancash	Chavin
26	Yarinacocha	Coronel Portillo	Ucayali	Ucayali
27	Moyobamba	Moyobamba	San Martín	San Martín
28	Tocache	Tocache	San Martín	San Martín
29	Hualgayoc	Hualgayoc	Cajamarca	Nor Oriental del Marañón
30	Cajamarca	Cajamarca	Cajamarca	Nor Oriental del Marañón
31	Chota	Chota	Cajamarca	Nor Oriental del Marañón
32	Bambamarca	Hualgayoc	Cajamarca	Nor Oriental del Marañón
33	Cutervo	Cutervo	Cajamarca	Nor Oriental del Marañón
34	Bagua Grande	Utcubamba	Amazonas	Nor Oriental del Marañón
35	Imaza	Bagua	Amazonas	Nor Oriental del Marañón
36	Fernando Lores	Maynas	Loreto	Loreto
37	Punchana	Maynas	Loreto	Loreto
38	Nauta	Loreto	Loreto	Loreto

Elaboración: Presente estudio.

## VII. BENEFICIARIOS:

- **Beneficiarios Indirectos del Proyecto:**  
Los Beneficiarios Indirectos serán 60,000 personas.
- **Beneficiarios Directos del Proyecto:**

Etapas	Unidades Operativas			Beneficiarios	
	CC	HPN	CR NATC's	En la Etapa	Acumulado
1	11	5	1	3790	3790
2	12	5	2	4180	7970
3	14	12	1	5800	13770
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>13770</b>	

## VIII. INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

En el cuadro respectivo se presenta el requerimiento de inversiones y financiamiento y programa de desembolso.

## IX. EVALUACION

### ▪ COSTO DE LA INVERSION

La inversión requerida para la instalación y operación de las unidades operativas son:

<b>Componente de inversión</b>	<b>Centro comunal S/.</b>	<b>Hogar para Niños S/.</b>	<b>CR-NTCs. S/.</b>
Inversión fija	49 727 800	25 080 000	907 200
Capital de operación anual	22 910 400	17 424 000	432 000

### ▪ PROMEDIO DE INVERSION POR USUARIO \*

<b>Unidades Operativas</b>	<b>Inversión Básica Total S/.</b>	<b>Beneficiarios</b>	<b>Inversión por Beneficiario S/.</b>
En Centro Comunal (CC)	51 637 200	9250	5582
En Hogar para Niños (HpN)	26 532 000	3960	6700
CR – NTC's	943 200	560	1684

\* Incluido capital de operación para un mes.

Con la articulación de esfuerzos se consolidará la presencia del MIMDES en localidades estratégicas, los procesos de pacificación respondiendo a la preocupación del Supremo Gobierno y fortalecer la política de desarrollo humano.

**ESTUDIO DE PRE FACTIBILIDAD  
ESTABLECIMIENTO DE UN HOGAR PARA NIÑOS CON PROBLEMAS  
NEUROLÓGICOS EN ESTADO DE ABANDONO  
“SEMILLITA DE ESPERANZA” – LIMA**

**A. Nombre del Proyecto**

La denominación del estudio de Pre Factibilidad es: Hogar para Niños con Problemas Neurológicos en situación de Abandono “Semillita de Esperanza”.

**B. Objetivo del Proyecto**

El objetivo central del Proyecto es contribuir con la **mejora de la calidad de vida de niños y adolescentes con problemas neurológicos en situación de abandono**; esto supone resolver el problema de la infraestructura y equipamiento inadecuado, construyendo una infraestructura adecuada, dotación de equipamiento necesario y la capacitación del personal técnico y administrativo para la óptima atención de los niños y adolescentes con problemas neurológicos en situación de abandono.

**La ubicación del Proyecto.**

El proyecto se ejecutará en el distrito de San Miguel de la provincia y región Lima; por lo que no será transferido según lo indicado en el Decreto Ley N° 27783 La Fusión y Transferencia de los Programas Sociales a los gobiernos locales y regionales.

**C. Balance Oferta y Demanda de los servicios del PIP.**

En el Balance Oferta-Demanda del proyecto, se registra la cantidad de niños con problemas neurológicos (NCPN) en situación de abandono que requieren una atención integral. Ver Cuadro A

De este balance se deduce que existe una necesidad de contar con una Infraestructura adecuada que cubra el déficit para la atención de NCPN.

**CUADRO A  
BALANCE OFERTA-DEMANDA**

AÑOS	DEMANDA EFECTIVA CON PROYECTO	OERTA PROYECTADA DEL PROYECTO	BALANCE	PARTE DE LA DEMANDA INSATISFECHA QUE CUBRIRÁ EL PROYECTO	
				NCPN	%
2007	465	100	365	114	31%
2008	472	110	361	114	32%
2009	478	122	357	114	32%
2010	485	135	350	114	33%
2011	492	149	343	114	33%
2012	499	165	334	114	34%
2013	506	182	324	114	35%
2014	513	201	312	114	37%
2015	521	223	298	114	38%
2016	528	246	282	114	40%

FUENTE: Cuadro 8-A y 14

#### **D. Descripción de las alternativas propuestas.**

En el Perfil de Proyecto se plantearon tres alternativas son:

- Construcción de un Establecimiento de Servicios Integrales con recursos humanos y económicos del INABIF.
- Construcciones de un Establecimiento de Servicios Integrales compartido con recursos humanos y económicas del INABIF y sectores o entidades involucrados.
- Construcción de un Establecimiento de Hogar Básico con recursos del INABIF y Servicios Complementarios con sectores o entidades involucrados.

En esta segunda fase “Estudio de Pre factibilidad” para la determinación de áreas y ambientes del proyecto se ha tomado el requerimiento del estudio a nivel perfil, así como las normas del Reglamento Nacional de Construcciones para Ambientes Hospitalarios y el terreno disponible. De modo tal que el proyecto garantiza la funcionalidad de los mismos de acuerdo a la necesidad de la población objetivo.

#### **PROYECTO ALTERNATIVO 1**

1. Adquisición de equipos adecuados y suficientes para la atención de NCPN
2. Construcción de un establecimiento para NCPN en situación de abandono.
3. Capacitación al personal técnico especializado en la atención, formación ocupacional y para las acciones de involucrar a los padres y familiares de los niños con problemas neurológicos en situación de abandono.

#### **PROYECTO ALTERNATIVO 2**

1. Adquisición de equipos adecuados y suficientes para la atención de NCPN
2. Adecuación o construcción de ambientes modulares en los Hogares del INABIF para NCPN
3. Capacitación al personal técnico especializado en la atención, formación ocupacional y para las acciones de involucrar a los padres y familiares de los niños con problemas neurológicos en situación de abandono.

La distribución de áreas por m<sup>2</sup> se presenta en el siguiente Cuadro B



## CUADRO B

### DISTRIBUCIÓN DE ÁREAS DE ALTERNATIVA 1 (En m<sup>2</sup>)

DESCRIPCIÓN	ÁREA (m <sup>2</sup> )
Área de admisión	Informe y Espera
	Admisión y Registro
	Historias Clínicas
	Estadística
	SSH para personal
	Circulación
	<b>81.74</b>
Área Médica	Hall Espera
	Triaje
	Consultorio de Pediatría
	Consultorio de Neuropediatría
	Consultorio de Psiquiatría Infantil
	Consultorio de Psicología
	Tópico
	Depósito limpio
	Depósito sucio
	Enfermería, SS.HH.
	Vestuarios Hombre/Mujer, SS.HH.
	Cuarto de limpieza
	<b>182.33</b>
Área de confort	Dormitorios para residentes
	Sala de estar.
	SS.HH.
	<b>55.42</b>
Área de Rehabilitación	Terapia Ocupacional
	Sala de Hidroterapia
	Sala de electroterapia
	Terapia de aprendizaje y lenguaje
	Terapia de Estimulación Temprana
	Terapia Psicológica
	Terapia Psicomotriz yGimnasio
	<b>110.25</b>
Área de Alojamiento	Área de camas
	Estación de enfermería con control visual
	Depósito medicinas, materiales y equipos.
	Área de camillas, sillas de rueda.
	Sala de visitas + SS.HH.
	<b>107.40</b>
Área de servicios generales	Comedor
	Cocina
	Almacén de víveres frescos
	Almacén de víveres secos.
	Oficina y SS.HH.
	Depósito de basura.
	Taller general
	Depósito de herramientas, materiales e insumos.
	Lavandería
	Almacén general
	Vestuario de personal de servicio y público
	<b>71.04</b>
Área de estacionamiento	Ambulancia y ómnibus
	Personal y público
	<b>52.75</b>
Área de administración	Espera secretaria
	Gerencia
	Administración
	Servicio Social
	Sala de reuniones
	SS.HH para hombres y mujeres.
	Circulación
	<b>87.73</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2,285.09</b>

ELABORACIÓN: Presente estudio.

### Costos según alternativas.

El monto de la inversión considerado en el Perfil de Proyecto fue por S/. 8,705,284; dicho monto en esta segunda fase de pre inversión disminuye a S/ 4,020,000: Esta disminución se explica por la indicado en el art. 11. Fase de Pre inversión. En el numeral 11.2 menciona que en cada uno de los estudios de pre inversión se busca mejorar la calidad de la información proveniente del estudio anterior a fin de reducir el riesgo en la decisión de inversión.

El monto de inversión de cada alternativa del presente proyecto está referido a los costos de infraestructura, equipamiento y capacitación al personal técnico y administrativo. Ver Cuadro C y D

### CUADRO C COSTO DE INVERSIÓN DE ALTERNATIVA 1

ITEM	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO S / IMP	COSTO C / IMP
1.1	Convoc. para elaboración del Expediente Técnico	Documento	1	1,681	2,000
1.2	Elaboración del Expediente Técnico	Expediente	1	48,739	58,000
1.3	Convocatoria y Aprobación de la Licitación pública para la ejecución de obra	Documento	1	2,521	3,000
2.1	Ejecución de obra	m²	2285	2,542,669	3,025,776
2.2	Supervisión y liquidación de Obras (0.76% de 2.1 debido a que la ejecución de la obra se realizará en tres a cuatro etapas)	Documento	1	25,210	30,000
3.1	Capacitación al personal técnico y administrativo	Taller	2	16,134	19,200
3.2	Convocatoria y aprobación de Licitación Pública para la adquisición de equipos	Documento	1	1,681	2,000
3.3	Adquisición de equipos	Varios	1	668,979	796,085
<b>Sub Total</b>				<b>3,307,614</b>	<b>3,936,061</b>
Gastos Administrativos (1.07% del subtotal)				35,294	42,000
Imprevistos (1.07% del subtotal)				35,243	41,939
<b>TOTAL S/.</b>				<b>3,378,151</b>	<b>4,020,000</b>

ELABORACIÓN: Presente estudio.

### CUADRO D COSTO DE INVERSIÓN DE ALTERNATIVA 2

ITEM	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO S / IMP	COSTO C / IMP
1.1	Convoc. para elaboración del Expediente Técnico	Documento	1	1,681	2,000
1.2	Elaboración del Expediente Técnico	Expediente	1	48,739	58,000
1.3	Convocatoria y Aprobación de la Licitación pública para la ejecución de obra	Documento	1	2,521	3,000
2.1	Ejecución de obra (9 Módulos en 9 Hogares del INABIF)	m²	2340	2,610,051	3,105,961
2.2	Supervisión y liquidación de Obras (0.75% de 2.1 debido a que la ejecución de la obra se realizará en tres a cuatro etapas)	Documento	1	25,210	30,000
3.1	Capacitación al personal técnico y administrativo	Taller	2	16,134	19,200
3.2	Convocatoria y aprobación de Licitación Pública para la adquisición de equipos	Documento	1	1,681	2,000
3.3	Adquisición de equipos	Varios	1	668,979	796,085
<b>Sub Total</b>				<b>3,374,997</b>	<b>4,016,246</b>
Gastos Administrativos (1.05% del subtotal)				35,294	42,000
Imprevistos (1.06% del subtotal)				35,725	42,513
<b>TOTAL S/.</b>				<b>3,446,016</b>	<b>4,100,759</b>

ELABORACIÓN: Presente estudio.

#### E. Beneficios según alternativas

Los Beneficios del proyecto son principalmente cualitativos y no cuantificables monetariamente, y se refieren a la mejora en la atención y rehabilitación de niños con problemas neurológicos, principalmente de aquellos que se encuentran en abandono. Serán atendidas en una infraestructura, equipamiento adecuado con asignación de profesionales y técnicos especializados.

## F. Resultados de la Evaluación Social.

Dada la dificultad de cuantificar estos beneficios se optó por la aplicación del “Método de Costo Efectividad”.

Se ha evaluado dos alternativas en base a criterios técnicos, como el requerimiento en m<sup>2</sup> del espacio y distribución de ambientes, equipos y personal especializado requerido. En los Cuadros E y F se muestra la evaluación social que comprende la actualización de Costos y determinación de Costo Efectividad.

**CUADRO E  
EVALUACIÓN SOCIAL ALTERNATIVA 1**

FLUJO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INVERSIONES Y COSTOS	4,020,000	1,267,326	1,267,326	1,267,326	1,267,326	1,267,326	1,267,326	1,267,326	1,267,326	1,267,326	-427,787
Tasa descuento	0.14										
VALOR ACTUAL DE COSTOS	10,173,271										
Valor Presente	1,645,110										

**EVALUACIÓN SOCIAL ALTERNATIVA 2**

FLUJO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INVERSIONES Y COSTOS	4,100,759	1,267,326	1,267,326	1,267,326	1,267,326	1,267,326	1,267,326	1,267,326	1,267,326	1,267,326	-472,709
Tasa descuento	0.14										
VALOR ACTUAL DE COSTOS	10,241,813										
Valor Presente	1,740,034										

## G. Sostenibilidad de PIP.

La sostenibilidad del proyecto está basada entre otros aspectos en la capacidad de poder mantener los flujos anuales presupuestales para el Hogar para niños y adolescentes con Problemas Neurológicos en situación de Abandono NCPN un rango aceptable de manera que no se perjudiquen los beneficios que propone el proyecto ni su operación en el transcurso de su vida útil.

## H. Impacto Ambiental

El impacto ambiental queda principalmente resumido en el siguiente Cuadro F.

**CUADRO F: MATRIZ DE IMPACTO AMBIENTAL**

VARIABLES DE INCIDENCIA	EFECTO			TEMPORALIDAD			ESPACIALES			MAGNI		
	Positivo	Negativo	Neutro	Permanente	TRANSITORIO			Local	Regional	Nacional	Leve	Moderado
					Corta	Media	Larga					
<b>Medio físico natural:</b>												
Clima			X			X		X			X	
Calidad del aire		X				X		X				X
Residuos sólidos		X			X			X			X	
<b>Medio biológico:</b>												
Ecosistemas terrestres			X		X			X			X	
<b>Medio social:</b>												
Demografía												
Infraestructura	X			X					X			
Ruido		X			X			X			X	

### I. Selección de la Alternativa

Hecha la evaluación social de las alternativas se elige la Alternativa 1 por ser la de menor costo. Ver Cuadro F.

**CUADRO G: COSTO-EFECTIVIDAD**

RUBROS	Alternativa 1	Alternativa 2
Costos Incrementales a precios Sociales (VACTS)	10,173,271	10,241,913
Beneficiarios	285	285
<b>COSTO EFECTIVIDAD</b>	<b>35,696</b>	<b>35,937</b>
ELABORACIÓN: Presente estudio.		